

LEIKKAUSSALISAIRAANHOITAJIEN ODOTUKSET ESIMIESTEN OSAAMISESTA

KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN
LEIKKAUSYKSIKÖISSÄ

TEKIJÄ: Kaikkonen Jaana

Koulutusala			
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma			
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t)			
Kaikkonen Jaana			
Työn nimi			
Leikkaussalisairaanhoitajien odotukset esimiesten osaamisesta, Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköissä			
Päiväys	14.9.2015	Sivumäärä/Liitteet	69/14
Ohjaaja(t)			
Tuomikorpi Sinikka (yliopettaja)			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millaista osaamista leikkaussalisairaanhoitajat odottivat esimiehiltä Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköissä. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten eri osa-alueiden osaamista. Esimiehillä tutkimuksessa tarkoitettiin osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat leikkaussalisairaanhoitajat: leikkaushoitajat (n=45), leikkaus- ja anestesiahoitajat (n= 5) sekä anestesiahoitajat (n=36).</p> <p>Tämän tutkimuksen metodologiseksi lähtökohdaksi valittiin määrällinen tutkimus, jota täydentämään valittiin avoimia kysymyksiä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Kysely oli kokonaistutkimus. Kyselyssä oli survey-tutkimus, jossa vastaajien taustoja selvitettiin neljässä (4) monivalintakysymyksessä. Asteikkokysymyksiä oli 15, joissa käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa ja avoimia kysymyksiä oli 13. Tutkimustulokset analysoitiin suorilla jakaumilla ja yksinkertaisella analyysillä. Tuloksia selventämään tehtiin taulukoita ja kuvia. Avoimet kysymykset koottiin kysymyksittäin, luokiteltiin teemoittain ja muokattiin tutkimustuloksia selventävään muotoon.</p> <p>Keskeiset tutkimustulokset osoittavat, että osastonhoitajalta ja apulaisosastonhoitajalta odotetaan vahvaa johtamisosaamista ja organisointikykyä. Tutkimustulokset osoittavat esimiesten tarvitsevan käytännön osaamista leikkaussalitalityöstä voidakseen johtaa hyvin. Esimiesten tulee tutustua henkilökuntaan ja heidän osaamiseen sekä olla aidosti kiinnostunut henkilökunnan jaksamisesta ja työskentelystä. Esimiehiltä odotetaan hyvää vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoa ja kykyä tunnistaa työyhteisössä vallitsevat ristiriidat. Esimiehillä odotetaan olevan johtamiskoulutusta ja heidän odotetaan hallitsevan omat työtehtävät.</p> <p>Esimiehen tulee olla kannustava, reilu ja tasapuolinen. Hänen tulee uskaltaa olla esimies, tehdä päätöksiä ja seisoa päätösten takana. Esimiehen halutaan olevan jalat maassa oleva henkilö, joka uskaltaa myöntää omat virheensä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, mutta ne ovat suuntaa antavia ja niitä voidaan hyödyntää esimiestyöskentelyssä Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksikössä. Tutkija näkee tärkeänä jatkotutkimushaasteena esimiesten osaamisen esimiesten näkemänä. Mitä esimiehet pitävät tärkeänä oman työn hallinnassa ja onko aikaa tehdä kaikki, mitä työ vaatii.</p>			
Avainsanat			
Esimies, osaaminen, odotukset, leikkaussalisairaanhoitaja			

Field of Study Social Services, Health and sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare Professionals			
Author(s) Kaikkonen Jaana			
Title of Thesis Surgical Nurses 'expectations of managers' skills, in the operating rooms of Kuopio university hospital			
Date	14.9.2015	Pages/Appendices	69/14
Supervisor(s) Tuomikorpi Sinikka (master teacher)			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the present study was to find out the skills the operating room nurses expect from their managers (supervisors) at the operating units of the Kuopio University hospital. Managers covered head nurses and their assistants. Expertise of managers was examined in different working sectors. The target group for information collection consisted of a plurality of operating room nurses: scrub nurses (n = 45), scrub and anesthetist nurses (n = 5) and the anesthetist nurses (n = 36).</p> <p>A quantitative study, supplemented by some open questions, formed methodological basis for this study. As a data collection method, Webropol questionnaire was used. The survey was a census survey. In this survey research, respondents' backgrounds were characterized by four (4) multiple choice questions. In addition, there were 15 questions using Likert-type scale, following 13 open-ended questions. Study results were analyzed with straight distributions and simple analysis. Tables and figures were used to demonstrate the study findings. Open-ended questions were compiled question by question, classified by their themes, and modified to clearly illuminate findings of the research.</p> <p>The key findings of the study show that Head Nurse and Assistant are expected to reveal strong leadership and organizational skills. Furthermore, the results show that managers need practical know-how of the theater work in order to lead well. Managers should consult the staff and their expertise and be genuinely interested in their well-being and working with the staff. Supervisors are expected to behave good interaction and interpersonal skills and the ability to identify prevailing conflicts of the working community. Managers are expected to be trained in leadership and to be specialists in their own tasks.</p> <p>The supervisor should be supportive, fair and equitable. He or she must dare to be a manager, make decisions and stand behind them. The supervisor is expected to keep his/her feet on the ground and dare to admit his/her own mistakes.</p> <p>The results of this study can not be generalized, but they are indicative and may be useful in the development of the management skills at the operating rooms of the Kuopio University Hospital. The researcher recognizes that one important research challenge/topic for the future is to evaluate how the managers themselves experience their own expertise, i.e. what is important in the management of one's own work and whether there is enough time to do all the tasks the job requires.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Leadership, knowledge, expectations, operating room nurse</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	7
2.1	Esimiehen osaaminen.....	8
2.2	Tutkimuksia henkilöstön odotuksista	15
3	HOITOTYÖN JOHTAJAN TYÖNKUVA.....	16
3.1	Osastonhoitajan työnkuva	17
3.2	Apulaisosastonhoitajan työnkuva	19
4	LEIKKAUSSALI YMPÄRISTÖNÄ.....	21
4.1	Leikkaussalisairaanhoitajan koulutus	22
4.2	Leikkaussalisairaanhoitajan työnkuva	23
4.3	Leikkaussalisairaanhoitajan työ kansainvälisesti.....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	28
5.2	Tutkimusaiheen valinta, tutkimusstrategia ja kohderyhmä	28
5.3	Tutkimusaineiston keruu	29
5.4	Tutkimusprosessin kuvaus	30
5.5	Tutkimuksen aineiston analyysi ja luokittelut.....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	Yhteenvedoa tutkimustuloksista.....	57
7	POHDINTA, PÄÄTELMIÄ JA JATKOTUTKIMUSHAASTEITA	59
7.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelua.....	59
7.2	Tutkimuksen eettisyys.....	62
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	63
7.4	Jatkotutkimushaasteet	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	70
	TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	

TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1. Viisi tärkeintä osastonhoitajan osaamisaluetta henkilökunnan näkemänä
 Taulukko 2. Viisi tärkeintä apulaisosastonhoitajan osaamisaluetta henkilökunnan näkemänä
 Taulukko 3. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä
 Taulukko 4. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä
 Taulukko 5. Esimiesten viisi tärkeintä osaamisaluetta motivoinnista ja kannustamisesta henkilökunnan näkemänä
 Taulukko 6. Esimiehen viisi tärkeintä osaamisaluetta työyhteisön hyvinvoinnista henkilökunnan näkemänä

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Sukupuoli
 Kuvio 2. Ikä
 Kuvio 3. Työskentelyvuodet leikkaussalissa
 Kuvio 4. Toimenkuva leikkaussalissa
 Kuvio 5. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan osaamisessa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 6. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan osaamisessa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 7. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 8. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 9. Kolme tärkeintä esimiesten osaamisaluetta perehdytyksessä henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 10. Kaksi tärkeintä esimiesten osaamisaluetta työnjaossa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 11. Kolme tärkeintä esimiesten osaamisaluetta työvuorosuunnittelussa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 12. Esimiehen tärkein osaaminen vastuualueista henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 13. Esimiehen kaksi tärkeintä osaamisaluetta työorganisoinnissa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 14. Esimiehen tärkein osaaminen delegoinnissa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 15. Kolme tärkeintä esimiehen osaamisaluetta tiedottamisessa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 16. Esimiehen kaksi tärkeintä osaamista palkitsemisessa henkilökunnan näkemänä
 Kuvio 17. Viisi tärkeintä esimiehen osaamisaluetta työn ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä henkilökunnan näkemänä

LIITTEET

- LIITE 1. Tutkimuskyselyn saatekirje
 LIITE 2. Tutkimuksen kyselylomake
 LIITE 3. Tutkimusluvan saatekirje
 LIITE 4. Tutkimuslupa
 LIITE 5. Tutkimussuunnitelma

1 JOHDANTO

Terveydenhuollossa esimiesten tehtävät jakautuvat selkeästi henkilöstöjohtamiseen, asioiden johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Esimiehen oma persoona tulee vahvasti esille työtehtävissä ja sen hyödyntäminen on edellytys hyvälle johtamiselle. Esimiehet työskentelevät monien paineiden alla, joutuvat jakamaan itsensä ja osaamisensa useisiin osa-alueisiin, jolloin tulee tunne, että aika ei riitä. Henkilöstöjohtaminen on esimiehen tehtävistä aikaa vievin ja haasteellisin osa-alue. (Leppänen 2010, 39 - 41.)

Leikkausyksikössä työskentely on vaativaa ja hyvin organisoitua. Leikkausyksikössä on selkeä työnjako jokaisella ammattiryhmällä. Leikkaushoitajat ovat instrumenttipuolen osaajia, anestesiahoitajat ovat anestesiapuolen osaajia sekä lääkintävahtimestarit, välinehuoltajat ja laitoshuoltajat ovat oman alansa asiantuntijoita. Työskentely on ammattitaitoista ja hoitajat ovat vahvoja osaajia omalla alallaan. Työ on haasteellista ja raskasta, sillä leikkaussalisairaanhoitajat tekevät kolmivuorotyötä ja päivystävät. Työn vaativuus asettaa myös esimiestyölle omat haasteet. Leikkaussalin esimiehet eivät työskentele potilastyössä ja tämän takia on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät työn luonteen ja ovat valmiita panostamaan henkilökunnan työviihtyvyyteen.

Tämän työn tarkoitus on selvittää henkilökunnan näkemyksiä esimiesten osaamistarpeista leikkausyksiköissä. Tutkija itse työskentelee anestesiahoitajana ja sijaistaa apulaisosastonhoitajaa leikkausyksikössä. Tästä syystä tutkija on kiinnostunut aiheesta. Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköt ovat yhdistetty toukokuussa 2015. Kaikki leikkaussalit sijaitsevat kaarisairaalan kolmannessa kerroksessa, missä myös leikkausyksikön esimiehet työskentelevät. Tämän työn tarkoitus on tuoda henkilökunnan näkemys esimiesten osaamisesta leikkausyksikön esimiesten käyttöön.

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkija kuvaa henkilöstöjohtamista, esimiehen osaamista sekä osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvaa. Työssä käsitellään leikkaussaliympäristöä, leikkaussalisairaanhoitajan koulutusta sekä työnkuvaa suomessa ja kansainvälisesti.

Aiheen tutkija kokee tärkeänä, jotta henkilökunnan näkemys esimiesten osaamisesta tulee näkyviin. Leikkaussalityöhön perehtyminen vaatii pitkän ajan ja henkilökunta pitää pystyä sitouttamaan työnantajaan. Henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja perehdyttäminen syö kokeneen henkilökunnan voimavaroja. Tutkijan mielestä on tärkeää, että henkilökunta viihtyy työssään, on motivoitunutta ja sitoutunutta sekä pystyy olemaan mukana hoitotyön kehittämisessä. Esimiehiltä vaaditaan paljon resursseja henkilökunnan hyvinvointiin, jaksamisen ja kannustamiseen. Esimiehet ovat sijoittuneet hallintokäytävälle, eivätkä sairaanhoitajat juurikaan näe esimiehiä päivän aikana. Esimiesten tulisi työskennellä arjessa, jossa perustehtävää tehdään (Hietamäki 2013, 110).

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on esimiesten yksi haastavimmista ja vaativimmista tehtävistä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 140). Johtaminen pitää sisällään hyvin vahvasti henkilöstöjohtamista, joka kattaa suurimman osan esimiehen työajasta (Leppänen 2010, 41). Esimiehen on toimittava työssään esimerkillisesti, hänen on valmennettava ja tuettava työyhteisön jäseniä (Laaksonen ym. 2012, 140). Terveystenhuollon esimiehen tehtävät jakautuvat kolmeen kokonaisuuteen; henkilöstöjohtamiseen, strategiajohtamiseen sisältäen muutosjohtamisen sekä asioiden johtamiseen (Leppänen 2010, 39). Esimiehen tehtävä on valvoa ja johtaa alaisiaan (Suonsivu 2011, 140). Johtaminen on palvelutehtävä ja esimiehen on pystyttävä luomaan puitteet työn tekemiseen sekä tilanteet, joissa kukin työntekijä pystyy onnistumaan (Juuti & Rovio 2010, 24). Esimiehen ja johtajan rooli organisaatiossa on moniosainen kokonaisuus, joka pitää sisällään asioiden- ja ihmisten johtamisen, päätöksenteon, esimerkkinä toimimisen, vastuun ja vallan tasapainottamisen, asiantuntijuuden sekä tiedonkulun ja toimipaikan toiminnan tehokkuuden toteutumisen seurannan (Laaksonen ym. 2012, 177). Menestyäkseen esimiehen on opittava taito, miten menestyä. Mitä enemmän esimies huomaa erilaisia viivahteita toiminnassaan ja tehtävissään, sitä enemmän on opeteltavaa. (Juuti ym. 2010, 24.)

Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen, omien vahvuuksien ja heikkouksien, lahjojen, motiivien, tarpeiden ja arvojen ymmärtämiselle. Se on kyky säädellä omaa toimintaa sekä tunnistaa omia haasteita kasville. (Laaksonen ym. 2012, 210; Ikola-Norrbacka 2010, 188; Pekkanen 2010, 40.) Esimiehen on pystyttävä kehittämään ihmisenä ammatissaan koko ajan (Juuti ym. 2010, 9). Esimiehen omalla persoonalla ja kokemuksella on merkitystä työssä ja sen avulla esimies selviytyy. Esimiehen oman persoonan hyödyntäminen tulee esiin työtehtävissä ja sitä pidetään edellytyksenä hyvälle johtamiselle. Tarvittavaa persoonallisuutta ei saa kouluttautamalla, vaan se on esimiehelle ominaisuutena. (Leppänen 2010, 40.) Esimiehen haavoittuvuuden ja kehittymättömyyden tunnistaminen sekä omien heikkouksien ja puutteiden tunnistaminen on esimiehenä kehittymisen lähtökohtana (Juuti ym. 2010, 23; Ikola-Norrbacka 2010, 173).

Esimiehet joutuvat työskentelemään monien paineiden alaisina ja suuntaamaan ajatuksensa moniin eri osa-alueisiin, jolloin tulee tunne, että aika ei riitä ja töiden tekoa kiirehditään. Oman persoonan käyttö on oleellinen osa johtamista, mutta se ei yksistään riitä. Esimiehellä täytyy olla peruskoulutus johtamiseen. (Leppänen 2010, 40 - 41.) Leppäsen (2010) tutkimus osoittaa esimiesten koulutuksen olevan tärkeä peruspilari johtamistyöhön. Ilman koulutusta ei ole hyvää johtamisosaamista, tiedonhakua tai tietoteknisiä valmiuksia laaja-alaiseen näkemykseen terveydenhuollon palvelujärjestelmästä. Koulutustaso on korkea nykypäivän esimiehillä. Esimiehen työssä osaamisvaatimukset ovat korkeat, mutta palkkaus ei ole noussut osaamisvaatimusten tasolle. Leppänen (2010) pohtii tutkimuksessaan sitä, hakeutuuko koulutettu henkilöstö mieluummin asiantuntijatehtäviin ja onko tulevaisuudessa hakijoita vaativiin ja haasteellisiin esimiehen toimiin. (Leppänen 2010, 40 - 41, 71, 73.) Henkilöstöjohtamisen tavoite on henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien, riittävyyden, henkilöstön sitoutumisen sekä motivaation varmistamista (Suonsivu 2011, 135). Laaksonen, Niskasen ja Ollilan (2012) tutkimuksesta nousi esille henkilökunnan määrä, laatu ja osaamisen taso sekä oikean-

lainen henkilökuntarakenne, henkilöstökustannukset, työn kuormittavuus sekä työturvallisuus osana henkilöstöjohtamista (Laaksonen ym. 2012, 141).

Työpaikkaa valittaessa johtamisen toiminnot voivat olla edistäviä tai estäviä tekijöitä. Esimiehen ensikohtaaminen on tärkeää työntekijän käsitykselle esimiehestä ja se voi vaikuttaa työpaikan vastaanottamiseen. (Hietamäki 2013, 81.) Hyvä esimies on tarmokas, kaikilta osapuoliltaan hyväkuntoinen ja nöyrä. Esimiehen tulee kommunikoida, johtaa tiimiä, havaita, analysoida, tehdä päätöksiä, uudistua sekä hallita stressiä. (Suonsivu 2011, 138.) Karjalaisen (2004) tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät tärkeimpänä vaadittavista taidoista oman työn hallintaa, pehmeää henkilöstöjohtamista, strategista henkilöstöjohtamista sekä ongelmanratkaisutaitoja (Karjalainen 2004, 59, 63). Jos ei ole avointa vuorovaikutusta, voi syntyä kuva kasvottomasta hallinnosta tai esimiehestä (Hietamäki 2013, 110). Hyvä henkilöstöjohtaminen on luottamusta herättävää, oikeudenmukaista ja joustavaa. Nämä ovat oleellisia toimintoja henkilöstön jaksamisen kannalta. (Suonsivu 2011, 136.)

2.1 Esimiehen osaaminen

Esimiehen on oltava myönteinen mieleltään, joka arvostaa työntekijää ihmisenä, on kannustava, luotettava, joustava, tuttavallinen ja ystävällinen sekä arvostaa työntekijöiden mielipiteitä tasavertaisesti (Hietamäki 2013, 82; Nikula 2011, 45; Ikola-Norrbacka 2010, 174). Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja työntekijää ymmärtävä (Hietamäki 2013, 104). Esimies ei saa vain istua toimistossa ja olla kiinnostumatta yhteisistä asioista, vaan hänen on oltava läsnä johtajana (Nikula 2011, 27; Hokkanen 2008, 39). Keskusteleva johtaminen on hyvän johtamisen yleisnimitys, joka nousee yhteiskunnassa vallitsevista demokraattisista arvoista ja uskomuksista (Juuti ym. 2010, 25). Esimiehen hyvään osaamisen johtamiseen tarvitaan hyvä työpaikan ilmapiiri, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä (Ikola-Norrbacka 2010, 178).

Esimiestyö on hallinnollista työtä, joka on asioiden ja ihmisten johtamista johtamistyöllä. Airun (2006) tutkimus osoittaa, että henkilöstöön on kohdistettava huomiota, kuten ihmissuhdejohtamista, sovittelevaa, kuuntelevaa ja ratkaisuja hakevaa johtamista. Johtamistavan on oltava oikeudenmukaista ja demokraattista. Tutkimukseen vastanneista esimiehistä vain harva (< 7,5 %) kertoi olevansa esimerkkinä henkilöstölle. Tärkeimpinä esimiestaitoina pidettiin vuorovaikutustaitoja, kokonaisuuksien hahmottamista, omaa ammatillista pätevyyttä ja tiimityötaitoja sekä esimiehen persoonallisuutta ja kykyä sietää epävarmuutta. Esimiehet pitivät tärkeänä vastuuta ja sitä, että ovat tietoisia omasta roolistaan. Esimiehet ovat sitoutuneita työhönsä, mutta kokevat, etteivät saa arvostusta työstään. Työhön sitoutuminen tarvitsee mahdollisuuden osallistumiseen ja päätöksentekoon vaikuttamiseen, sillä päätöksentekotaidot kuuluvat esimiehen asemaan ja johtajuuteen. Tiedottaminen koettiin tärkeänä osa-alueena esimiestyöskentelyssä. (Airu 2006, 51, 54 - 55, 58 - 59, 61.)

Perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen on lakisääteistä. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteiskunnasta yrityksessä sisältävät lakikohtia perehdytyksestä. Esimies on vastuussa työyksikön perehdyttämisen organisoinnista ja kehittämisestä. Perehdytys kuuluu koko henkilöstölle, mutta perehtyvällä työntekijällä on oltava nimetty perehdyttäjä. Perehdytyksen avulla tuetaan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista työyhteisössä ja organisaatiossa sekä tuetaan työntekijää toimimaan työtehtävässään itsenäisesti. Hyvä perehdyttäminen huomioi perehdytettävän aikaisemman osaamisen ja sen hyödyntämisen perehdytysaikana. Perehdyttäminen ei tarkoita vain uusien työtehtävien opettelua, se auttaa perehtyjää tunnistamaan ja hyödyntämään ennalta opittuja taitoja. Jotta oppimista voi tapahtua, pelkkä asioiden kertominen ja informointi ei riitä. Perehtyjä tarvitsee oppimisen tueksi erilaisia perehtymisen apuvälineitä tai perehtymismenetelmiä. Toimivia apuvälineitä perehtymisen keinona ovat: perehdyttäjän esittämät kysymykset, alkutestaukset omasta osaamisesta, miellekartat kokonaisuuksien hahmottamiseen, prosessikävelyt joko konkreettisesti tai simuloiden, simulaatioharjoitukset työtehtävistä sekä niiden arvioinnin, orientoivat lukutehtävät sekä perehdytyspäiväkirjat. (Kupias & Peltola 2009, 19 - 20, 39, 86, 152 - 156.)

Piiraisen ja Suoraniemen (2009) tutkimuksen mukaan leikkaussalisairaanhoitajan perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian toimimaan itsenäisesti työssä ja sisäistämään työhön sisältyvät rutiinit ja yleiset käytännöt. Perehdytyskansiot tukevat esimiestä perehdytyksen suunnittelussa. Lisäksi perehdytyksen apuna kehoitetaan käyttämään käypä hoito – suosituksia, sillä ne täydentävät perehdytystä tutkitun tiedon muodossa. (Piirainen & Suoraniemi 2009, 27.)

Vastuualueet, työnjako, organisointi, delegointi ja työvuorosuunnittelu

Piiraisen (2012) tutkimuksen mukaan vastuun ja päätöksenteon jakaminen työntekijälle nähdään luottamuksen osoituksena esimiehen toiminnassa. Vastuun jakaminen koetaan luottamusta parantavana toimenpiteenä henkilöstön ja esimiehen välisessä suhteessa. Esimiehen valvontatehtävää helpottaa, kun henkilökunnalle jaetaan selkeästi määritellyt tehtävät. (Piirainen 2012, 67.) Sipposen (2011) tutkimuksen mukaan esimiehen luottamus työntekijään kasvaa, kun annetut työt hoidetaan hyvin. Vastuuta on jaettava tasapuolisesti henkilökunnalle, jotta vältetään ristiriitatilanteilta. Henkilökunnan mukaan luottamusta ei lisää, että esimies vahtii henkilökunnan tekemisiä tai tarkastaa tekemiset itse jälkeenpäin. Uutta henkilökuntaa tulee opastaa työhön niin, että vastuutehtäviä voidaan jakaa tasaisemmin. Henkilökunnan luottamusta lisää sekin, että esimies hoitaa omat vastuualueensa hyvin. (Sipponen 2011, 32 - 33.)

Esimiehen tehtäviä ovat organisointi ja esimiestyö, sairauslomien- ja tapaturmien sekä työn osaamisen ja työssä jaksamisen seuranta (Suonsivu 2011, 8). Esimiesten kuuluu huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, yksilöllisestä kohtaamisesta, kuuntelemisesta sekä työntekijöiden innostamisesta ja tukemisesta. Oman työn priorisointi ja tehtävien organisointi nähdään Hokkasen (2008) mukaan tärkeänä. Esimiehet pitävät tärkeänä hyvää stressinsietokykyä ja tasapainoista yksityiselämää. (Hokka-

nen 2008, 39 - 40.) Esimieheltä odotetaan laaja-alaista innovatiivisuutta, jämäkkyyttä, tulosvastuullisuutta ja muutosten johtamista (Suonsivu 2011, 11). Esimiehen on pystyttävä toimimaan kaikilla pätevytyttä edellyttävillä alueilla tehokkaasti ja hänen tulee toimia klinisen työn ohella myös asiantuntijaroolissa (Laaksonen ym. 2012, 176 - 177).

Johtamisen tulee olla perustehtävän tukemista ja esimiehen tulee työskennellä samassa arjessa, jossa perustehtävää tehdään (Hietämäki 2013, 99, 110). Hyvä esimies ohjaa työskentelyä ja näkyy työpaikalla sekä omaa ammattipätevytyttä ja eettistä ymmärrystä (Nikula 2011, 43 - 44). Esimiesten työskentelyssä korostuu hyvä yhteistoiminta, keskinäinen arvostus, avoimuus, luottamus ja avuliaisuus. Esimiehen tehtävien hoitamisen perusedellytyksiä ovat luottamuksen saavuttaminen ja tehtävien hoitaminen yhteistyössä ja -ymmärryksessä henkilökunnan kanssa. (Juuti ym. 2010, 11; Hietämäki 2013, 109; Ikola-Norrbacka 2010, 187.)

Viitalan (2014) mukaan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa moni asia, jos työ ei vastaa työntekijän odotuksia, esimies ei anna huomiota tai tukea, työntekijä perehdytetään huonosti, työtehtävät ovat yksitoikkoisia tai ei anneta vastuuta eikä henkilöstöä arvosteta. Tämän puuttuminen voi saada työntekijät vaihtamaan työpaikkaa herkemmin. (Viitala 2014, 70 - 71.) Nykypäivänä ammattitaitoiset työntekijät tekevät pyytämättä ja vahtimatta työnsä. He tekevät sen parhaansa mukaan, kunhan siihen annetaan mahdollisuus. Työntekijöillä tulee myös olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Nikula 2011, 27.) Hyvä esimies johtaa vastuuttamalla alaisiaan ja antaa heille vapaat kädet toimia, pysymällä itse sivummalla (Suonsivu 2011, 138; Hietämäki 2013, 121). Toimivassa työyhteisössä on avoin työilmapiiri, selkeät perustehtävät, toimivat ihmissuhteet, osaava ja moniammatillinen henkilökunta, selkeä työnjako sekä johdon ja esimiesten tuki työnteossa (Hietämäki 2013, 86, 105; Nikula 2011, 26; Hokkanen 2008, 48).

Leppäsen (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen alueella tärkeää on organisaation ylemmän johdon ja esimiesten välinen yhteistyö, jolloin yhteiset linjaukset ohjaavat toimintaa. Nykypäivän terveydenhuolto elää tuulisissa olosuhteissa uudistusten ja muutosten asettaessa vaatimuksia esimiesten osaamiselle. Henkilökunnan on hyvä tietää muutoksista ja strategiasta, jotta yrityksen toiminta-ajatus ja ennakointi selkeytyy. Esimieheltä vaaditaan joustavuutta, organisointikykyä ja nopeaa reagointia vastaamaan muutoksiin. (Leppänen 2010, 41, 61.) Esimiesten organisointitaito töiden järjestämisestä on parhaimmillaan henkilökunnan, yhteisön osaamisen ja suoritettavien tehtävien kohdatessa. Tämä vaatii joustavuutta reagoinnissa sekä oman henkilökunnan tieto-taito tuntemusta. Esimiehen vastuulla on, että organisaatiolle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilökunnan mitoitukset vastaavat tarvetta. (Kaistila 2010, 10.)

Henkilöstön sitouttamiseen vaaditaan hyvä henkilöstöpolitiikka kilpailukykyisellä palkkatasolla, hyvällä johtamisella, oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudella sekä työn ja perheen yhteensovittamisella. (Viitala 2014, 70 - 71.) Kilpeläisen (2014) tutkimuksen mukaan työntekijän jaksamisen ja henkilökohtaisen voimavaran tunnistaminen katsotaan tärkeimmäksi asiaksi työvuorosuunnittelussa. Työntekijät jaksavat paremmin töissä, kun saavat suunnitella työvuorot omien toiveiden mukaan. Työntekijän saadessa suunnitella työvuoronsa, hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan työhön ja yksi-

tyiselämään. Henkilöstön mielestä esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa keskusteluille eikä yksilöllisiä tarpeita huomioida työvuorosuunnittelussa tarpeeksi, mikä puolestaan vaikuttaa jaksamiseen. Hyvinvointiin vaikuttaa yksiköllinen huolenpito, sosiaalinen tuki ja yksityiselämän hallinta. (Kilpeläinen 2014, 82 - 85.) Ovaskan (2013) tutkimuksen mukaan henkilökunta jaksaa paremmin, kun työntekijä tietää vapaapäivät ja vapaat ovat tarpeeksi pitkiä. Jaksamiseen auttaa työvuorotoiveiden huomiointi, tasapuolisuus suunnittelussa sekä oikeus pitää työvuorot muuttumattomana. Työvuorosuunnittelussa tulee noudattaa lakien ja TES:n määräyksiä. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa myös työntekijän asenne sekä työntekijän oman ammattitaidon kehittämistarpeet. (Ovaska 2013, 25.)

Tiedottaminen

Esimiehen tehtävistä tärkeänä nähdään sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen ja viestinnän tärkeys (Saloniemi 2012 49; Pekkanen 2010, 27 - 28). Tiedottamisen tärkeys tulee esille Pekkasen (2010) tutkimuksessa, sillä esimiehiltä tarvitaan hyvät ja kattavat vuorovaikutustaidot. Neuvottelemisen, ongelmien ratkaiseminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja tiedottaminen kuuluvat esimiehen kommunikatiiviseen osaamiseen. Esimiehen pitää pystyä kommunikoimaan, kuuntelemaan ja keskustelemaan avoimesti, hänen pitää pystyä puhumaan rehellisesti ja pelkäämättä sekä huomioidaan henkilöstö yksilöllisesti. (Pekkanen 2010, 27 - 28.)

Pulkkinen (2010) tutkimuksen mukaan varsinkin muutoksen keskellä tiedottaminen on tärkeää. Henkilökunnan tiedonsaannin selkeys lisää henkilökunnan keskuudessa ymmärrettävyyttä, lisää henkilökunnan ja johdon välistä luottamusta sekä toimii voimavarana muutoksessa. Tiedottamisen on tapahduttava oikea-aikaisesti ja avoimesti, jotta huhut ja väärät oletukset voidaan minimoida. Henkilökunnan edustajasta jokainen kokee ja sisäistää tiedottamisen eri tavalla ja esimiesten on ymmärrettävä tämä tiedottaessaan asioista. (Pulkkinen 2010, 27 - 30.) Moilasen (2013) tutkimuksen mukaan erilaisten yksiköiden tulisi miettiä, mitkä viestinnän kanavat olisivat toimivimpia esimiesten ja henkilökunnan välillä. Valintaperusteena tiedottamiselle voi olla nopeus, helppokäyttöisyys tai se, kuinka hyvin tieto tavoittaa kaikki työntekijät. Säännöistä kannattaa sopia yhdessä. Jos pelkästään tiedon leviäminen on ongelmana, ei kannata muuttaa toimivaa tiedottamissysteemiä. Toimimaton viestintä tulee ratkaista yksikön sisäisesti, miettimällä sopivimmat ja toimivimmat kanavat viestintään sekä perehdyttämällä henkilökunta siihen. (Moilanen 2013, 80 - 81.)

Viestintään vaikuttaa nopeus, kattavuus ja ymmärrettävyys sekä miten tieto kulkee yhteisön jäsenten välillä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on osallistuttava tiedottamiseen ja jokaisella on vastuu tarvitsemansa tiedon etsimisestä sekä tiedon välittämisestä. (Rantanen 2012, 17.) Honkalan (2015) tutkimuksen mukaan esimiehillä voi olla keskenään kommunikointiongelmia, mikä vaikuttaa sekavaan tiedottamiseen. Yksikön asioista tiedottaminen lisää työpaikan avoimuutta, mikä puolestaan parantaa työviihtyvyyttä. (Honkala 2015, 26 - 27.)

Motivointi ja kannustaminen

Suonsivun (2011) tutkimuksen tuloksena työnhallinta, henkilöstöjohtaminen ja joustavuus synnyttävät hyvinvoivan ja tuloksellisen työpaikan. Se vaatii molemminpuolista luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, sitoutumista työhön ja työn imua, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, terveyttä ja hallittua stressiä. (Suonsivu 2011, 136.) Esimiehen on pystyttävä motivoimaan työntekijöitä sekä tukemaan ja olemaan oikeudenmukainen (Hokkanen 2008, 39). Esimiehen tulee ohjata henkilöstöä ja ratkoa ristiriitoja. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot koetaan tärkeänä ominaisuutena esimiehillä, sillä niitä ei välttämättä voi hankkia koulutuksilla. Lisäksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat kaikilla osa-alueilla esimiesten työssä. Esimieheltä edellytetään palautteenantokykyä, sillä se on yksi työntekijöiden motivointikeino. Palautteen antaminen on tärkeää henkilökunnan kannustamisessa, motivoinnissa, työn kehittämisessä sekä työviihtyvyydessä ja -tyytyväisyydessä. Positiivinen palaute on myös palkitsemista, joka tuottaa työntekijälle mielihyvää ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi työssään. (Leppänen 2010, 41, 45, 59.)

Kainulaisen ja Kerkkäsén (2010) tutkimuksen mukaan pelkästään esimiehen hyvä työmotivaatio ei riitä henkilökunnan hyvän työmotivaation luomiseen. Työyhteisöön kuulumisen sekä työssä viihtymisen ja työntekijöiden kanssa toimeen tuleminen luovat hyvää työmotivaatiota. Huono työpaikan ilmapiiri latistaa työmotivaatiota, vaikka työtehtävät olisivat mielekkäitä. Tutkimuksen mukaan raha ja hyvä toimeentulo eivät ole motivoivia tekijöitä, vaikka ovatkin lähtökohtana työntekijöiden työn tekemiseen. Esimiehet tietävät keinot ja mahdollisuudet henkilöstön motivoimiseen, mutta käytännössä keinoja ei käytetä. Esimiehiltä unohtuu päivittäisen työn lomassa henkilöstön motivointi, sillä motiovoinnin tulos ei ole konkreettisesti osoitettavissa. (Kainulainen & Kerkkäinen 2010, 33 - 35.) Ajan ja resurssien puute ei motivoi eikä kannusta. Palautteen antaminen ja saaminen sekä työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen parantavat työssä viihtyvyyttä. Myös esimiesten nopea reagointi ja päätöksenteko on tärkeässä roolissa esimiestyössä. (Karjalainen 2004, 90.)

Palkitseminen

Palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet kuuluvat oleellisena osana henkilöstöstrategiaan. Hyvä palkitsemispolitiikka turvaa työntekijöiden saamisen ja sitoutumisen. Palkitseminen ei ole aina rahallista. Työsuhdejoustot, osa-aikaisuus, etätyö ja tarvittaessa palkattoman loman ottaminen ovat eräänlaista palkitsemista. Motivaatiokeinona ei palkka pelkästään riitä, mutta se on tärkeässä osassa. Palkka ei pelkästään ratkaise hyvän työntekijän saamista, mutta huono palkka voi olla poislähtemisen syy. Palkitsemista on taloudellista; raha, ravinto-, asunto-, puhelin- ja autoetu sekä mahdolliset lisävakuutukset. Epäsuoraan taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu tuettu virkistystoiminta esim. liikuntapalvelut sekä täydennyskoulutukset ja henkilöstöalennukset. (Viitala 2014, 115 - 118.)

Handolinin (2013) tutkimuksen mukaan aineetonta palkitsemista on kaikki työstä johtuva, jota työntekijä arvostaa tai mitä työntekijä saa vastineeksi antaessaan työnantajalle työpanoksensa. Työntekijän palkitsevuuden kokemiseen vaikuttaa huomioiko työnantaja työntekijöiden työsuorituksia, pe-

rustellaanko päätöksiä sekä vaikuttaminen työyhteisössä tehtäviin päätöksiin. (Handolin 2013, 138 - 139.) Pohjarannan (2012) tutkimuksen mukaan aineetonta palkitsemista on työilmapiiri, työympäristö ja työsuhteen pysyvyys, joita henkilökunta arvostaa. Aineettomaan palkitsemiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä niiden vaikutus todetaan kiistatta työviihtyvyyteen ja –motivaatioon. (Pohjaranta 2012, 72.)

Rantalan ja Saukkolan (2010) tutkimuksen mukaan paras ja riittävä aineellisen palkitsemisen keino on hyvä palkka, joka saa henkilöstön sitoutumaan työnantajan palvelukseen. Perustehtävässä tulee huomioida hyvä palkka, sillä rahallinen palkitseminen on rajallista. Aineettomassa palkitsemisessa tärkeimpänä on positiivinen palaute ja varsinkin kiitoksen sanominen, josta henkilökunta huomaa, että heidät on huomioitu työpaikalla. Palkitsemiskeinoja on peruspalkan lisäksi henkilökohtaiset palkanlisät, erityisosaamisen lisät, laatupalkinnot sekä erinäiset muistamiset. Palkitsemisen kehitysketjona nähdään oikeudenmukaisuus ja erilaisia palkitsemistapoja sekä keinoja niiden toteuttamiseksi. Työnantajan tulisi kehittää erilaisia etuja ja lahjoja työntekijöille. Tällaisia olisi kuntosali ja hieronta vapaakortit, pitkästä työsuhteen kestosta ylimääräistä vapaata tai lahjakortteja. (Rantala & Saukkola 2010, 35, 37 - 39.)

Suomisen ja Suonperän (2011) tutkimuksen mukaan hyviä työsuhte-etuja ovat sellaiset, jotka eivät ole työnantajalle kalliita, mutta motivoisivat ja kannustaisivat henkilöstöä. Reilu, rehellinen, tasapuolinen ja arvostava esimies sekä organisaation toimiva tulospalkkio -järjestelmä riittävät nostamaan työntekijöiden työskentelyn motivaatiota. (Suominen & Suonperä 2011, 58, 61.)

Kehittäminen

Kehittämistoiminnan osaamisalue näkyy esimiehen työssä organisaation strategian soveltamisen- ja kehittämisen osaamisena. Esimies tuo uusia toimintatapoja omaan yksikkönsä, juurruttaa niitä toimintaan ja arvioi niiden soveltuvuutta yksikön toimintaan. (Saloniemi 2012, 48, 57.) Esimiehellä tulee olla ymmärtävää suhtautumista omaehtoiseen kehittämiseen, osaamisen tukemiseen ja riittävän näkyvään läsnäoloon työyhteisössä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijää kehittämään itseään ja tarjota siihen sopivia mahdollisuuksia. Työyhteisön osaava henkilökunta rakennetaan kehittämällä henkilöstöä. Osaava henkilöstö puolestaan vaatii onnistuneen rekrytoinnin, perehdyttämisen, työhön opastamisen, työn tekemisen johtamisen, koulutuksen, kehittämisen, palkitsemisen, tiedottamisen, työyhteisön kehittämisen, muutosjohtamisen ja täydennyskoulutuksen. (Laaksonen ym. 2012, 146 - 147, 150 - 151, 158.)

Jauhiaisen ja Koskisen (2009) tutkimuksen mukaan työnkierto lisää ammattitaitoa ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Onnistuakseen työnkierto vaatii riittävän perehdytyksen. Osa hoitajista kokee työnkierron kielteisenä asiana, mutta työntekijän ehdoilla hyvin suunniteltu ja toteutettu työnkierto koetaan motivoivana. Työnkierrosta tulee maksaa lisäpalkkaa, sillä se lisää hoitajien osaamista. Työnkierrosta palaavat hoitajat jakavat tietoa oppimisestaan työmenetelmistä. (Jauhainen & Koskinen 2009, 15 - 16, 18.)

Danon ja Kurtin (2015) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja tarvitaan tavoitteiden asettamiseksi. Kehityskeskusteluiden avoin ilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus auttaa kehittymään ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviin. Keskustelut lisäävät motivaatiota ja niistä on hyötyä. Esimiehen aito kiinnostus kehityskeskustelujen sisältöön on tärkeää. Tällä tavoin esimies osoittaa työntekijälle, että on aidosti kiinnostunut työntekijän ehdotuksista ja mielipiteistä. (Dano & Kurti 2015, 20 - 23.)

Sandellin, Tassian ja Vainikaisen (2013) tutkimuksen mukaan täydennyskoulutus on tapa ylläpitää ammatillista osaamista. Täydennyskoulutus koetaankin sairaanhoitajien mielestä hyödylliseksi, sillä se edistää osaamisen ylläpitämistä ja kehittymistä. Esimiesten tuki ja kannustaminen saa henkilökunnan innostumaan koulutuksista. Toisaalta täydennyskoulutuksen pelätään lisäävän sairaanhoitajan tehtäviä ja kuormittavan heitä enemmän. Sairaanhoitajat tulee ottaa koulutuksessa huomioon aktiivisena oppijana, sillä passiivinen rooli ei kannusta oppimaan. Täydennyskoulutuksen tulee olla käytännön tarpeista lähtevää ja sellaista, mitä henkilökunta tarvitsee. (Sandell, Tassia & Vainikainen 2013, 17 - 19.)

Ilmapiiri

Ikosen (2010) tutkimuksen mukaan työilmapiirin parantamiseen tarvitaan ylemmältä taholta parempaa tukea esimiehille. On havaittu, että lyhyemmän aikaa talossa olleet työntekijät viihtyvät paremmin kuin pidempään olleet. Osaamisen johtaminen on esimiesten näkemyksen mukaan osaamisen ylläpitämistä ja kartoittamista, kehittämistä, motivointia ja koulutuksen kartoittamista. Esimiestaitoihin kuuluu myös empaattisuus ja päätöksentekotaidot. (Ikonen & Murtomäki 2010, 33 - 34.)

Nakarin (2003) tutkimuksen mukaan työpaikan ilmapiiri heikkenee työntekijöiden stressitason noustessa ja sairauspoissaolojen lisääntyessä. Työpaikan ilmapiiriä voidaan kohentaa vuorovaikutuksen, työn kehittävyiden ja tasapuolisuuden keinoin. Huono työpaikan ilmapiiri vaikuttaa osaltaan myös sairauspoissaoloihin. Esimiestoiminta ja tasapuolisuus sekä työn kuormittavuus ja kehittävyys on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän stressitaso nousee, jos hän kokee epätasa-arvoa työnjaossa, oikeudenmukaisuudessa tai työntekijöiden tasavertaisuudessa. Hyvä ilmapiiri vähentää ja huono ilmapiiri lisää stressiä ja sairauspoissaoloja, jotka liittyvät toisiinsa. (Nakari 2003, 182 - 184, 189.)

Päivisen (2010) tutkimuksen mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri syntyy työntekijöistä huolehtimalla ja uudet työntekijät hyväksymällä työyhteisön jäseniksi. Työilmapiirin huonontaa työn hankaloittaminen, henkilökohtaisuuksiin meneminen sekä epäammattimainen toiminta, kuten osaamattomuuden korostaminen kokeneemman työntekijän puolelta. (Päivinen 2010, 14 - 15.) Alajoen ja Parkkisen (2013) tutkimuksen mukaan esimiehet ovat tietoisia, mitä työhyvinvointi ja hyvä ilmapiiri pitävät sisällään. Työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen vaikuttaa hyvä johtaminen, positiivinen asenne, palkitseminen ja työntekijöiden työoloista huolehtiminen. Tutkimuksen mukaan, mitä parempi ilmapiiri työpaikalla on, sitä paremmin se houkuttelee työntekijöitä. (Alajoki & Parkkinen 2013, 36.)

Tammisen (2012) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat työympäristön viihtyvyyden, työsuhteen vakinaisuuden, työn kuormittavuuden, työn vaativuuden ja palautteen puutteen työhyvinvoinnin osana. Esimiehen on oltava yhteishengen ylläpitäjä työpaikalla ja annettava toiminnallaan hyvä esimerkki työntekijöille. Työpaikan ilmapiiriä latistaa ristiriidat ja ettei työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysideoita huomioida. (Tamminen 2012, 26 - 27.)

Esimiesten kehittämistarpeet

Honkalan (2015) mukaan tärkein kehityskohde esimiehillä on työnkuvien selkeyttäminen koko henkilöstölle. Henkilöstön kuuluu saada tietää, mikä on kenenkin esimiehen vastuualuetta. (Honkala 2015, 27.) Esimiehet tuntevat tarvetta kehittyä osaamisen johtajiksi. Ikosen (2010) tutkimuksen mukaan lähes kaikilla esimiehillä on kehitettävää empaattisuudessa, palautteen antamisessa, tiedottamisessa, kuuntelemisessa sekä vuorovaikutus- ja päätöksentekotaidoissa. (Ikonen ym. 2010, 33 - 34, 38.) Esimiehet tuntevat tarvetta kehittää kommunikatiivista osaamistaan ja varsinkin viestintää ja tiedonkulkua suullisesti ja sähköisen viestinnän avulla (Pekkanen 2010, 51).

Esimiehet tuntevat tarvetta kehittyä henkilöstöjohtamisen osa-alueella (Ikola-Norrbacka 2010, 178). Esimiehet toivovat alaisiltaan tukea ristiriitatilanteiden ratkaisuun, vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen, palautteen antamiseen, työhön motivoimiseen sekä tehokkaaseen yhteistyöhön (Hokkanen 2008, 40). Esimiehet tuntevat tarvetta kehittyä myös erilaisten ohjelmien käyttötaitoissa sekä kieli- taidon ja työntekijöiden osaamistason hallinnassa. Työntekijöiden työtehtävien hallinta katsotaan Karjalaisen (2004) mukaan tärkeäksi kehityskohteeksi esimiesten työskentelyssä. Oman työn hallinta kuuluu oleellisena osana esimiesten kehitystarpeisiin. (Karjalainen 2004, 64.)

Vahalan (2014) tutkimuksen mukaan esimiesten haasteita tulevaisuudessa ovat erilaiset muutostilanteet, työhyvinvointi, kehittyvä tietotekniikka ja työvälineet, monikulttuurisuus sekä muuttuvan maailman mukanaan tuomat haasteet (Vahala 2014, 59). Hokkasen (2008) tutkimuksen mukaan esimiesten tärkein kehittymisen alue on alaisten johtaminen. Esimiehet tarvitsevat tukea kehittyäkseen hyviksi ristiriitatilanteiden ratkaisijoiksi ja vaikeiden asioiden kohtaajiksi. Esimiesten työn suunnitteluun, organisointiin, ajankäytön hallintaan, itsensä kehittämiseen sekä ammattitaidon ylläpitämisen kehittämiseen tukea tarvitaan myös omilta esimiehiltä. (Hokkanen 2008, 41 - 42.)

2.2 Tutkimuksia henkilöstön odotuksista

Esimiesten tulee arvostaa alaisen työtä ja alaista, jotta työntekijä tuntee olevansa arvokas työyhteisölle (Ikola-Norrbacka 2010, 178; Hietämäki 2013, 115; Suonvivo 2011, 140). Työntekijät näkevät ongelmallisena sen, että esimies ei kannusta, jouta tai henkilöstöjohtamisessa on puutteita. Se, että esimiehet jättävät kokonaisuuden huomioimatta, viivyttelevät hallinnollisten asioiden suhteen ja pakenevat vastuuta, ei ole henkilökunnan mielestä hyvää johtamista. Joustamisessa työntekijät pai-

nottavat eritoten työaikojen, työvuorojen ja työaikamuotojen tukemista. (Ikola-Norrbacka 2010, 179.)

Hietamäen (2013) tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat esimiehen olevan empaattinen, tasa-
puolinen, kannustava ja luotettava. Hyvä esimies tervehtii työntekijöitä, kysyy mielipidettä asioihin ja
huomioi työntekijöitä päätöksiä tehdessään. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota henkilöstön huomi-
oimiseen sekä avoimen keskusteluyhteyden säilyttämiseen esimiesten ja alaisten välillä. (Hietamäki
2013, 100, 112, 120.) Työntekijät odottavat esimieheltä innostuneisuutta, motivoituneisuutta omaan
työhön, sitoutuneisuutta, aloitekykyä ja itsetuntemusta omiin kehittämiskohtiin (Nikula 2011, 44;
Pekkanen 2010, 39). Työntekijät odottavat esimiesten ottavan työntekijät vakavasti ammatin ja or-
ganisaation edustajina (Juuti ym. 2010, 11).

Kainulaisen ym. (2010) tutkimuksen mukaan henkilökunta odottaa esimiehen olevan motivoitunut
työstään ja siten pystyy motivoimaan henkilökuntaa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut selvittämään,
jos työntekijä ei ole motivoitunut, jotta voi johtaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Työn täytyy olla
innostavaa ja mieluista, jotta se vaikuttaa positiivisesti myös vapaa-aikaan. Mukava työyhteisö, hyvä
työilmapiiri, raha, esimiehen tapa toimia ja antama palaute ovat työntekijää motivoivaa. Henkilökun-
ta toivoo esimiesten tuntevan henkilökunnan tarpeet: mielekkäät työtehtävät, vastuun jakamisen,
palautteen tärkeyden ja palkitsemisen. Työntekijät toivovat palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä
työstä. (Kainulainen ym. 2010, 27, 29 - 30.)

3 HOITOTYÖN JOHTAJAN TYÖNKUVA

Esimiehen työ on henkilöstöjohtamista, joka sisältää henkilöstöhallinnon osaamisen, tiedonhallinta-
ja viestintäosaamisen, osaamisen- ja muutoksen hallinnan, henkilöstön tukemisen ja hyvinvoinnin
hallinnan sekä eettisen ja sosiaalisen osaamisen. Henkilöstöhallintoa on työhön liittyvä lainsäädäntö
ja työehtosopimusten tunteminen. (Saloniemi 2012, 47 - 49; Pekkanen 2010, 39.) Esimiehen on
ymmärrettävä ja hallittava talousjohtamista, sillä se kuuluu esimiehen perustyöhön (Leppänen 2010,
48).

Turusen (2011) tutkimuksen mukaan 80 % vastaajista on sitä mieltä, että esimies kohtelee työnteki-
jöitä ystävällisesti, suhtautuu myönteisesti eri-ikäisiin työntekijöihin ja tiedottaa koulutus- ja kehit-
tämismahdollisuuksista. Suurin osa henkilöstöstä oli tyytyväinen esimiehen johtamistoimintaan. Esi-
miehet kuuntelevat henkilöstön mielipiteitä päätöksenteossa ja kunnioittavat työntekijöiden oikeuk-
sia sekä kannustavat kehittämään työssä. (Turunen 2011, 33.)

Esimiehen on oltava näkyvillä ja läsnä sekä hänen on oltava helposti lähestyttävä. Esimiehen positiiv-
inen asenne, huumorintaju ja ymmärtämys alaisiaan kohtaan saa työntekijät sitoutumaan ja
jaksamaan työssään. (Pekkanen 2010, 40.) Työntekijät arvostavat työnantajan sallimaa laajaa au-

tonomisuutta työssään, jota hyvä henkilöstöjohtaminen edesauttaa. Tämä on tärkeää työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu 2011, 137.) Hyvinvointia edistää muun muassa varhainen puuttuminen ja vaaratilanteiden tunnistaminen ajoissa, avoin yrityskulttuuri, työn kuormittavuuden kehittäminen, kehityskeskustelut, Aslak sekä työtoiminta. Työpaikoilla voidaan luoda erilaisia rakenteita ja järjestelmiä, jotka kannustavat työntekijöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Näitä on lakisääteisenä ja järjestettynä organisaatioiden hyvänä henkilöstöpolitiikkana. (Hyppänen 2010, 258, 260, 303.)

3.1 Osastonhoitajan työnkuva

Osastonhoitajan yksi toimenkuva on toiminnan johtaminen, joka sisältää päivittäisen toiminnan suunnittelua, organisointia, toteutusta ja seuranta. Osastonhoitajalta edellytetään yhdyshenkilönä toimimista, kliinistä- ja laiteosaamista sekä tietotekniikan että turvallisuuden osaamista. Osastonhoitajan tehtävänkuvaan kuuluu talouden hallinnan osaaminen, joka sisältää talouden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin sekä erilaiset hankinnat. Kehittämistoiminnan osa-alueeseen kuuluu kehittämisstrategian ja organisaation strategian soveltamisen osaaminen. (Saloniemi 2012, 47 - 48; Pekkanen 2010, 36.) Osastonhoitajan tehtäviin kuuluu henkilöstön tukeminen ja yhteistyötaidot, sillä niitä tarvitaan osaston jokapäiväisen toiminnan sujumiseen. Esimiehen tulee pyrkiä takaamaan innostunut ja oppiva ilmapiiri, jotta pystytään turvaamaan oppimisen edellytykset. Henkilökunnan ammatillisuutta vahvistetaan keskustelemalla ja antamalla positiivista palautetta. (Pekkanen 2010, 31.)

Kammosen (2008) tutkimus osoittaa osastonhoitajan tarvitseman osaamisen jaottuvan kolmeen osa-alueeseen; terveystaloustieteelliseen-, sosiaaliseen- ja budjettiosaamiseen. Henkilökunnan kokemana osastonhoitaja tarvitsee sosiaalista johtamisosaamista, johtamisessa tarvittavien kykyjen hallintaa ja henkilöstöhallinnan osaamista, strategista johtamisosaamista sekä osaamisen johtamisosaamista ja eettistä osaamista. Osastonhoitaja tarvitsee taitoa ihmisten kohtaamiseen ja sosiaalista tapaa kommunikoida. Osastonhoitajalla on oltava kykyä ja halua toimia niin, että se herättää luottamusta. Osastonhoitajan tulee pystyä toimimaan työyhteisön keulakuvana. Verkostojen ja yhteistyön luominen, yhteishengen nostaminen ja osaston ilmapiirin luominen ovat osastonhoitajan tehtäviä. Osastonhoitajalla tulee olla asioihin puuttumisen osaamista, henkilökunnan motivoinnin-, työhyvinvoinnin- ja henkilökunnan tukemisen osaamista. Osastonhoitajan tulee huolehtia, että henkilökuntaa palkitaan sekä siitä, että henkilökunta sitoutuu työpaikkaan ja työnantajaan. Osastonhoitajan rooli korostuu rekrytoitaessa henkilökuntaa. (Kammonen 2008, 65 - 70.) Toisaalta julkisuuteen on annettava työvoimavetoinen kuva työyksiköstä, jotta saadaan rekrytoitua henkilökuntaa (Leppänen 2010, 42 -43).

Osaamista täytyy kehittää ja tietotaitoa on pidettävä yllä koulutuksen, työnkierron ja kehityskeskustelujen avulla. Työnkiertoon motivointi ja henkilökunnan liikuttelu yksiköiden välillä koetaan haasteelliseksi nyt ja tulevaisuudessa. Osaastonhoitajan tärkeä rooli onkin opiskelijaohjauksessa ja osavassa henkilökunnassa, joka on osaltaan myös vetovoimaisen työpaikan luomisen tekijä. (Leppänen,

2010 42 - 43.) Osastonhoitajan on seurattava henkilökunnan jaksamista ja poissaoloja sekä tarvittaessa puututtava epäkohtiin ja hankaliin tilanteisiin. Työhyvinvointiin ja työkykyä ylläpitäviin asioihin panostaminen on esimiehen tehtävä. Henkilöstöhallintoa säätelevät lait, henkilöstöhallinnon tuntemus ja osaaminen sekä henkilökunnan rekrytointi ovat osastonhoitajan osaamisaluetta. Työyksikön tavoitteet ja niiden toteutuminen sekä henkilökunnan selkeä kuva tulevaisuudesta ohjaavat osastonhoitajan johtamisen toimintaa. Osastonhoitajan on tiedettävä, mitä osaamista työyksikössä tarvitaan ja hänen tulee osata arvioida osaamista. Osastonhoitajan tulee pitää huolta, että henkilökunnan ammattitaito pysyy yllä ja on tiedettävä, minkälaista henkilökuntaa työyksikkö tarvitsee. Osastonhoitajan on oltava oikeudenmukainen ja tasapuolinen, kunnioittava ja kuunneltava henkilöstöä sekä tiedotettava asioista ja päätöksistä. Osastonhoitajan tulee arvostaa henkilöstöä. (Kammonen 2008, 60, 65 - 70.)

Osastonhoitajan talousosaaminen on talouden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin hallitsemista sekä hankintaosaamista (Saloniemi 2010, 48, 56). Osastonhoitajan tehtävässä tämä tarkoittaa kustannuslaskelmien tekemistä, hinnoittelua ja budjetin valmistelua. Osastonhoitaja seuraa myös palkkakuluja, materiaalikustannuksia ja koulutusmäärärahojen tilannetta sekä tarkastaa ja hyväksyy laskuja. Osastonhoitajan tehtävä on osallistua tarvikkeiden kilpailutukseen, kartoittaa hankintatarpeita sekä tehdä hankintaesityksiä ja -aloitteita. (Saloniemi 2012, 57; Pekkanen 2010, 35 - 37.)

Turusen (2011) tutkimuksen mukaan palautteen antaminen ja palkitseminen toteutuvat heikoimmin osastonhoitajan johtamistoiminnassa. Säännöllisen palautteen antaminen ja yksilöllisten työsuorituksien suunnittelu ei ole osastonhoitajien parasta osaamista. (Turunen 2011, 34 - 35.) Osastonhoitajat tarvitsevat työssään paljon erilaisia ATK-ohjelmia ja siksi johtamistyö edellyttää hyviä ATK- taitoja. Osastonhoitajat tarvitsevat myös erilaisia raportointiohjelmia, työvuorosuunnitteluohjelmia ja potilashallinto-ohjelmia suoriutuakseen työtehtävistään. Palveluprosessien toimivuuden kehittäminen kuuluu esimiehen tehtäviin yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin korostuu substanssiosaaminen toiminnan kehittämisessä. (Leppänen, 2010 50.)

Määtä (2008) tutkimuksen mukaan suurin osa hoitajista on tyytyväinen osastonhoitajan johtamistyyliin ja kokee esimiesten päätöksentekotaidot riittäviksi. Osastonhoitaja tiedottaa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista nopeasti sekä perustelee päätökset ja on oikeudenmukainen työntekijöille työtä koskevissa päätöksissään. Osastonhoitaja arvostaa työntekijöitä, kohtelee heitä ystävällisesti ja kunnioittaa työntekijän oikeuksia. Osastonhoitajan tiedottaminen koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista on työntekijöiden mielestä riittävää. Osastonhoitaja kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja. Osastonhoitajan antama säännöllinen palaute on vähäistä, mutta kannustavaa. Puolet vastaajista on sitä mieltä, ettei työssä kehittymisestä palkita riittävästi. Osastonhoitajan johtamistoiminta, työnjako ja työaikasuunnittelu on oikeudenmukaista. Suurin osa tutkimukseen vastanneista hoitajista kokee osastonhoitajan huomioivan heitä yksilöllisesti, suhtautuu eri-ikäisiin työntekijöihin myönteisesti, rohkaisee yksilölliseen kehittymiseen ja kykenee hyödyntämään työntekijöiden yksilöllisen osaamisen. (Määttä 2008, 47 - 52.)

3.2 Apulaisosastonhoitajan työnkuva

Apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja toimivat työparina. Päivittäiseen työhön sisältyy henkilöstö-osaamista sekä talousosaamista yhdessä osastonhoitajan kanssa. Apulaisosastonhoitajan työ on hoitotyön asiantuntijuutta, välineiden, laitteiden ja opastuksen hallintaa. Taloushallinto kuuluu varsinaisesti osastonhoitajan työnkuvaan, mutta apulaisosastonhoitaja voi olla talousasioiden organisoinnissa, budjetin suunnittelussa ja seurannassa osastonhoitajan työparina. Apulaisosastonhoitaja joutuu taloushallinnon kanssa tekemisiin sijaistaessaan osastonhoitajaa ja näin ollen hänellä on oltava riittäviä osaaminen kyseisestä osa-alueesta. (Nurminoro 2012, 28 - 32, 46.) Apulaisosastonhoitajat toimivat osastonhoitajan sijaisena, hoitotyön kehittäjänä ja yksikön vastuuhenkilönä (Nurminoro 2012, 28 - 32; Syrjänen 2000, 27). Apulaisosastonhoitajat toivovat säännölliseksi koulutukseksi täydennyskoulutusta, esimerkiksi johtamista. Koulutusta toivotaan yhdessä osastonhoitajan kanssa tai molemmille erikseen. Apulaisosastonhoitajat kuvaavat, että työn arvostus kohooa yhtenäisellä koulutus- ja tutkintovaatimuksella. Myös osastonhoitajat ovat sitä mieltä, että apulaisosastonhoitajille tulee suunnitella johtamiskoulutusta, joka mahdollistaa valmiuksia toimia osastonhoitajan sijaisena tai osastonhoitajana. (Nurminoro 2012, 38.)

Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjako on tehty eri tehtäviin. Tosin tehtävänjaon selkeyttämistä toivotaan tämän päivän hoitotyön ja toiminnan vaatimuksia vastaavaksi. Nurminoron (2012) tutkimus osoittaa, että osastonhoitajien pitää laatia yhdessä ylihoitajien kanssa ohjeistus apulaisosastonhoitajan asemasta ja tehtävistä, jotta yksiköt pysyvät toimimaan vahvoina toimijoina. Tutkimuksesta selviää, että apulaisosastonhoitajan tehtäväkuvaa tulee selkeyttää, jotta tiedetään työtehtävät ja vastuut. Hyvä työ perustuu avoimeen johtamiseen ja tiedonkulkuun sekä tiedottamiseen. Työn mielekkyys kasvaa, jos työ on hyvin organisoitua, henkilöstöllä on hyvä motivaatio sekä vankka tieto-taito ja osaaminen. (Nurminoro 2012, 34, 38.)

Apulaisosastonhoitajien työnkuvaan kuuluu työhyvinvointi-, laatu-, turvallisuus-, koulutus- ja opiskelijavastaavan toiminta sekä ryhmänjohtajana toimiminen. Apulaisosastonhoitajat vastaavat työvuorosuunnittelusta ja työvuorojen toteutumisesta, henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpidosta, henkilöstön motivoimisesta lisäkoulutuksiin sekä päivittäisen toiminnan sujuvuudesta. Osastonhoitajat pitävät apulaisosastonhoitajia asiantuntijasairaanhoitajina, joille on annettu esimiesasema. Apulaisosastonhoitajat toimivat linkkinä työntekijöiden ja osastonhoitajan välillä molempiin suuntiin. Apulaisosastonhoitajan tulee kuunnella työntekijöiden murheita ja kertoa niistä osastonhoitajalle, ennen kuin ne mutkistuvat suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Nurminoro 2012, 28 - 32, 46; Syrjänen 2000, 30 - 31.)

Nurminoron (2012) tutkimuksesta ilmenee, että osastonhoitajat pitävät apulaisosastonhoitajia ”joka-paikanhöylinä”, jotka tekevät kliinistä työtä ja osallistuvat kaikkeen mahdolliseen kaikkialla. Apulaisosastonhoitajan on kyettävä toimimaan tyydyttävästi jokaisessa roolissa, hänen on annettava palautetta työntekijöille, koulutettava ja toimittava asiantuntijana, mutta he itse jäävät ilman epämääräisen aseman ja toiminnan vuoksi. Apulaisosastonhoitajat toimivat päivittäin erilaisten laitteiden, tietotekniikan ja -verkon osaajina, lisäksi heidän pitää olla koko ajan saatavilla erilaisten

ongelmien ratkaisemiseksi. Apulaisosastonhoitajan työtä hallitsee aikapula ja sen mukanaan tuoma kiire. Työssä käytettävään aikaan vaikuttaa jatkuvat keskeytykset, joita kuvattiin myös työn luonteen kuuluvina. Apulaisosastonhoitajat toivovat, että tiedonkulkua lisätään yksiköissä. Apulaisosastonhoitajat saavat työhönsä tukea osastonhoitajilta. Osastonhoitajat huomioivat ja antavat tukea apulaisosastonhoitajille heidän esittäessään mielipiteitä ja ideoita. Tämä saa apulaisosastonhoitajat tuntemaan luottamusta heidän työtä ja toimintaa kohtaan. Yhteistyö ja osastonhoitajalta välittyvä arvostus nostaa apulaisosastonhoitajan mielestä työssä viihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyteen vaikuttaa työyhteisön tuttuus, potilailta ja henkilökunnalta saatu palaute sekä työyhteisön hyvä työilmapiiri. (Nurminoro 2012, 33 - 34, 39, 44.)

Syrjäsen (2000) tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat työskentelevät pääsääntöisesti potilastyössä. Apulaisosastonhoitajilla on omia vastuualueita henkilökunnan ohjauksessa, päivittäisen toiminnan organisoinnissa, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, työvuorolistojen laatimisessa, hoitotyön kehittämisessä sekä erilaisissa vastuu- ja yhdyshenkilöinä toimimisessa. Apulaisosastonhoitajilla on sopivasti vastuualueita työssä. Vastuista ja työnjaosta sovitaan osastonhoitajan kanssa yhdessä. Osastonhoitajat ovat delegoineet erinäisiä tehtäviä apulaisosastonhoitajille. Esimerkiksi hoitotyönkehittäminen, työvuorosuunnittelu, perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaus sekä henkilökunnan koulutuksen suunnittelu on siirretty apulaisosastonhoitajille. Apulaisosastonhoitajat ovat hoitotyönasiantuntijoita ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot, ohjaus- ja opetustaidot, vastuullisuuden, itsensä kehittämisen sekä tutkimus- ja kehittämistaidot. Jotkut apulaisosastonhoitajat osallistuvat potilaan hoitotyöhön ja siten ylläpitävät asiantuntijuutta työssä. Tutkimus osoittaa lisäkoulutuksen tarpeen apulaisosastonhoitajille, sillä haasteita on enemmän, kuin olemassaolevilla tiedoilla ja taidoilla pystyy hoitamaan. (Syrjänen 2000, 30 - 31, 44 - 47.)

Kuopion yliopistollisen sairaalaalan leikkausosastojen apulaisosastonhoitajien toimenkuvaan kuuluu henkilöstö- ja henkilökuntaresurssit. Tähän kuuluu eri leikkausyksiköiden välinen päivittäinen yhteistyö ja yksikön uusien työntekijöiden perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Apulaisosastonhoitaja toimii työntekijöiden mentorina (ammatillisen kasvun tukijana) sekä vastaa vastuualueen hoitajien työn suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja tuesta. Apulaisosastonhoitaja vastaa eri yksiköiden välisen työnkierron suunnittelusta ja seurannasta. Apulaisosastonhoitajat ottavat vastaan sairauspoissaolo-tiedon ja välittävät sen eteenpäin osastonhoitajalle. Apulaisosastonhoitajan tehtävä on yhdessä osastonhoitajan kanssa suunnitella henkilökunnan lomat ja vapaat. Apulaisosastonhoitaja sijaistaa osastonhoitajaa ja toimii henkilökunnan henkilökohtaisena tukipilarina arjessa. (Kärki-Suhonen., Manninen., Kastelli., Kajala., Niku., Tiuhonen., Ahokanto., Pulkkinen., Huovinen & Saarenkoski 2013.)

Päivittäisen työn suunnittelu ja toiminta pitävät sisällään henkilökunnan määrän ja osaamisen varmistamisen päivittäiseen toimintaan sekä henkilökunnan sijoittumisen salityöskentelyyn. Tehtävään kuuluu yhteistyö osastosihteerin ja ryhmänjohtajan (yksikön virka-aikainen toiminnan järjestelijä) kanssa, sekä toiminnassa ilmenevien epäselvyyksien hoitaminen. Tehtävään kuuluu päivittäinen yhteistyö anestesia- ja lääkitöiminnasta vastaavan kanssa sekä ulkokennettätoiminnan suunnittelu äkillisesti ja suunnitellusti. Apulaisosastonhoitajan tehtävään kuuluu järjestää äkillisiin sai-

raslomiin työntekijät ja huomioida erityistilanteita esimerkiksi perehtyjät, opiskelijat ja kahden hoitajan tarve. Tarvittaessa apulaisosastonhoitaja auttaa passaria, jonka tehtävä on tauottaa leikkaussalissa olevia hoitajia. Apulaisosastonhoitajat toimivat tarvittaessa ryhmänjohtajana ja ryhmänjohtajan tauottajana. He kartoittavat osaston korjaustarpeita ja järjestävät korjausten aikataulutukset, ottavat vastaan hoitajien tekemiä pakollisia verkkotenttejä ja tilaavat erityisvälineistöä. (Kärki-Suhonen ym. 2013.)

Apulaisosastonhoitajan toimenkuvaan kuuluu työvuorojen suunnittelu, -toteutuminen, -seuranta ja -muutokset sekä henkilökunnan tarpeiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa ja perehdytyksessä. Yhteistyössä osastonhoitajan kanssa suunnitellaan henkilökunnan koulutustarpeet ja kartoitetaan, mitä koulutuksia järjestetään sairaalan sisällä ja mitä sairaalan ulkopuolella sekä valitaan koulutukseen lähtijät. Apulaisosastonhoitajien tehtävään kuuluu yhteydenpito oppilaitoksiin ja kliinikkaopettajiin sekä opiskelijamäärien suunnittelu ja seuranta. (Kärki-Suhonen ym. 2013.)

Apulaisosastonhoitajat toimivat asiantuntijoina yhteistyöpalavereissa. Asiantuntijuutta tarvitaan esimerkiksi yhteistyössä apteekkiin, hankintatoimeen ja laboratorioon. Apulaisosastonhoitajat osallistuvat osastonhoitajakokouksiin ja laatupalavereihin sekä suunnittelevat yksikön omia palavereita. Apulaisosastonhoitajat tarkistavat laskuja, tekevät reklamaatioita, välineistön ja tavaroiden palautuksia sekä laitehankintoja ehdotusten muodossa. Talousosaamisen työ ja laitehankintasuunnitelman teko talousarvioon hoituu yhdessä osastonhoitajan kanssa. (Kärki-Suhonen ym. 2013.)

4 LEIKKAUSSALI YMPÄRISTÖNÄ

Leikkaussalissa leikataan elektiivisiä (suunniteltuja) ja päivystys (kiireellisiä/hätä) potilaita. Leikkaussalien sijainnin olisi hyvä olla keskeisellä paikalla lähellä vuodeosastoja, tehostetun valvonnan osastoa, teho-osastoa, päivystyspoliklinikkaa, röntgenosastoa, laboratoriota sekä välinehuoltoa. Keskeisellä sijainnilla on merkitystä leikkaustoiminnan sujuvuuteen ja potilasturvallisuuteen. Yleensä leikkausosastolle on pääsy kulunvalvontajärjestelmällä ja niin ollen asiattomilta on sinne pääsy estetty. Tällä pystytään takaamaan puhtaus leikkausyksiköissä. (Lukkari, Kinnunen & Korte 2013, 62, 64.)

Leikkaussali ympäristönä pyritään pitämään mahdollisimman puhtaana. Leikkaussalin aseptiikan kannalta ilmanvaihto on tärkeässä osassa ja sen takia leikkaussalissa ilma vaihtuu noin 20 – 25 kertaa tunnissa. Leikkaussalin ilmanpaine on käytävään nähden positiivinen, jolla estetään ilman virtaaminen käytävältä leikkaussaliin. Leikkauksen aikana salin ovet pidetään kiinni ja vältetään turhaa kulkemista ovissa. Salin tekniset seikat, kuten ilmanvaihto, ilmanpaine ja lämpötila sekä henkilökunnan käyttäytyminen, aseptiset tiedot ja taidot sekä laiteosaaminen ovat avainasemassa leikkaussalin potilasturvallisuuteen. Salihenkilökunnan työskentely ja käyttäytyminen tulee olla huolellista ja kaikkien salissa työskentelevien on noudatettava aseptiikan periaatteita. (Roberts, Alhava, Höckerstedt & Leppäniemi 2010, 5, 76.)

Leikkausyksikkö on jaettu viiteen (0 - 4) puhtausvyöhykkeeseen: leikkausosastojen ulkopuoliset tilat, huuhteluhuone, induktio eli valmistelutila, leikkaussali ja leikkaustaso sekä leikkaustason välitön läheisyys (Lukkari ym. 2013, 68). Leikkausyksikön kuuluu olla kokonaisuudessaan puhdasta aluetta eikä sitä yleensä jaeta vyöhykkeisiin (Korte, Rajamäki, Lukkari & Kallio 1999, 108-109). Kortteen ym. (1999) mukaan leikkaussali on yleensä suorakulmion muotoinen. Seinämateriaali on tiivistä materiaalia, joka on helppo puhdistaa. Leikkaussalin värimaailma ei saa ärsyttää silmiä, mutta olisi hyvä, jos se tehostaisi valaistusta. Leikkaussalin ovet ovat vaatimusten mukaan tarpeeksi leveitä ja riittävän korkeita. Ovet ovat moottoroituja ja ovat joko paineilmalla tai sähköllä toimivia. Leikkaussalin on oltava tarpeeksi iso eri erikoisalojen tarpeisiin. Leikkaustason välittömässä läheisyydessä tulee olla 4,5 neliömetrin tila, jotta puhdas alue voidaan taata. (Korte ym. 1999, 111 - 112.)

Toimintakuntoisessa leikkaussalissa on oltava peruskalusto: anestesiapöytä ja hengityskone, leikkaustaso, instrumenttipöytä ja tarvittavat apupöydät, imu- ja polttolaite, koroke, lattiamalja, pyykki- ja roskapussitelineet sekä kaapistot hoitotarvikkeille. Jokainen erikoisala tuo oman muutoksen peruskalustoon ja hoitotarvikkeisiin. (Korte ym. 1999, 113.)

4.1 Leikkaussalisairaanhoitajan koulutus

Perioperatiivinen hoitotyö jakautuu kolmeen alueeseen, pre-, intra- ja postoperatiiviseen vaiheeseen. Preoperatiivinen vaihe on ennen leikkausta tapahtuvaa hoitoa, intraoperatiivinen vaihe on leikkauksen aikaista hoitoa ja postoperatiivinen vaihe on leikkauksen jälkeistä hoitoa. (Metropolia 2013.) Humanistiset arvot näkyvät perioperatiivisessa hoitotyössä huolenpitona ja pyyteettömänä välittämisenä. Kaikille potilaille tulee turvata oikeus hyvään ja turvalliseen hoitoon. Perioperatiivinen hoitotyö pohjautuu kirurgisen potilaan hoitoprosessiin. Leikkaussalissa potilaan hoito vaatii hoitoympäristön valmistelun, anestesian ylläpidon, toimenpiteen ja tietojen kirjaamisen. Leikkaussalissa korostuu intensiivinen ja systemaattinen moniammatillisuus. Leikkaustiimi koostuu kirurgista, anestesiälääkäristä ja leikkasusalisairaanhoitajista. Leikkaussalisairaanhoitaja on koulutettu ja perehdytetty osaamaan ja tietämään omat työtehtävänsä sekä kantamaan vastuu tekemisistään. Leikkaussalitiimin jäseniltä vaaditaan yhteistoimintaa, kollegiaalisuutta, tehtävien organisointikykyä, avointa viestintää sekä kunnioitusta ja luottamusta eri ammattiryhmiä kohtaan. Leikkaussalisairaanhoitajan kyky vastata ammatin tuomiin haasteisiin koostuu tiedoista, taidoista, vuorovaikutuksesta, kokemuksesta, arvoista ja asenteista. Ammatin tuomiin haasteisiin vaikuttaa myös sairaanhoitajan motivaatio työtä kohtaan, henkilökohtaiset ominaisuudet, sietokyky, kommunikaatiovalmius ja oppimiskyky. (Lukkari ym. 2013, 10, 15 - 17, 20 - 22, 27 - 30; Sairaanhoitajien eettiset ohjeet 2014.)

Perioperatiivisessa hoitotyössä korostuu potilaskeskeiset toimintatavat, potilasturvallisuus, hoitotekniset taidot, nopeiden päätösten tekeminen ja hoitotyön vaikuttavuuden arviointi. Tiimityöskentely moniammatillisesti leikkaussalissa on tärkeää ja perioperatiivisen sairaanhoitajan on osattava tunnistaa ja varautua äkillisiin tilanteisiin sekä toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Työ on psyykkisesti kuormittavaa ja hoitajalla on hyvä olla taitoa selviytyä kuormittavista tekijöistä. (Metropolia 2013.)

Perioperatiivinen sairaanhoitaja osaa auttaa kirurgisia potilaita asiakaslähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti, ohjata potilaita, työtovereita ja opiskelijoita, tarkkailla potilaita nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja tulkita muutoksia leikkauksen aikana. Hän kykenee nopeisiin päätöksiin kriittisesti sairaan potilaan hoidossa ja hallitsee postoperatiivisen hoidon vaativat prosessit ja teknologian. Lisäksi hoitajan on hallittava perioperatiivisen hoitotyön auttamismenetelmät; lääke- ja nestehoito, leikkaustekniikat, hoitoteknologia ja aseptiikka. (Metropolia 2013.)

4.2 Leikkaussalisairaanhoitajan työnkuva

Tengvallin (2010) tutkimuksen määritelmä leikkaushoitajan ammatillisesta pätevyydestä on aseptiikan ja turvallisuuden hallintaa, joka sisältää steriliyden taidot, tiedot ja asenteet, potilaan hoidon turvallisuuden ja komplikaatioiden ehkäisyn, leikkausvälineistön eli instrumenttien toiminnan varmistamisen, kontrolloimisen ja instrumentoinnin. Leikkaushoitajan ammatillisen pätevyyden osa-alue on myös leikkauksen tekniikka, joka pitää sisällään salin valmistelun, instrumentoinnin, kudaskäsittelyn, tarvikkeiden kontrolloinnin ja hyvän tuntemuksen toimenpiteen kulusta, anatomiasta ja fysiologiasta sekä soveltamiskykyä. Leikkaussalisairaanhoitajan osaamiseen kuuluu lääke-, elvytys- ja anestesiaosaaminen. Leikkaushoitaja tekee yhteistyötä anestesiahoitajan ja -lääkärin sekä kirurgin kanssa. Leikkaushoitaja huomioi jokaisen potilaan yksilöllisesti ja osallistuu tarvittaessa potilaan vastaanottoon ja raportointiin. Hoitajan on tunnistettava leikkaussalissa tapahtuvat hengenvaaralliset tilanteet potilaalle tai leikkaustiimille ja kyettävä itsenäiseen arvioon toiminnasta. Leikkaushoitajalla on hyvä ammatillinen osaaminen leikkauksen asennoista ja niiden laittamisesta. Anestesia ja leikkaus asettavat tietyt rajoitukset leikkauksen asennolle ja siksi leikkauksen asento laitetaan yhteistyönä lääkintävahtimestarien, kirurgien ja hoitajien kanssa. (Tengvall 2010, 107 - 108.)

Leikkaushoitajan vastuulla on leikkauksessa käytettävät instrumenttipöydät, instrumentit ja niiden käsittely. Hoitajan tulee tuntea instrumentit, huomioida turvallisuus ja aseptiikka. Leikkaushoitajan tulee seurata leikkausta ja avustaa kirurgia toimenpiteessä ojentamalla tarvittavat instrumentit toimintakuntoisena. Leikkaushoitajan tehtävään kuuluu leikkaussalin toiminnan sujuvuuden takaaminen, leikkaustiimin avustaminen, dokumentointi, tiedotus, näytteiden käsittely ja potilaan turvallisuuden seuraaminen. Leikkaushoitaja avustaa tarvittaessa myös anestesiaryhmää. (Lukkari ym. 2013, 350, 423 – 425.)

Anestesiahoitajan ammatillisesta pätevyydestä Tengvall (2010) määritteli tärkeimpänä anestesia- ja lääkehoidon osa-alueen, johon sisältyy anestesiamuoto, lääke- ja nestehoito sekä farmakologian-, anatomian- ja fysiologian tietämys. Keskeinen ammatillisen pätevyyden osa anestesiahoitajan työssä on lääkkeiden käyttöaiheiden, vaikutusmekanismien, haitta- ja sivuvaikutusten, annostusten ja kontraindikaatioiden tietämys. Anestesiahoitajan on hallittava leikkaussalin valmistelu, potilaan vastaanotto yksikköön, anestesian aloitus ja -ylläpito toimenpiteen aikana, potilaan ohjaaminen ja tukeminen sekä raportointi. Ammatillinen pätevyys korostuu lääkityksen antoreitteihin ja perifeerisen, epiduraalisen ja spinaalisen antoreitin toimintoihin perioperatiivisessa hoitotyössä.

Yhteistyötaidot ja yhteistyössä tehtävät toiminnot, kuten erilaisten laitteiden käytöt kuuluvat yhteistehtäviin. (Tengvall 2010, 108.)

Jalosen, Hynysen, Valanteen ja Erkolan (1999) mukaan anestesiahoitajalle siirretystä osasta anestesiaa on vastuussa anestesia lääkäri, vaikka anestesiahoitaja vastaa omasta työstään. Potilasta on oltava valvomassa anestesian aikana koko ajan joko anestesia lääkäri tai –hoitaja. Anestesia lääkäri on aina oltava tavoitettavissa ja saatavilla vaikka anestesiahoitaja hoitaisi potilasta itsenäisesti. Anestesiahoitajan tehtävä anestesian aikana on muun muassa huolehtia potilaan hapetuksesta, ventilaatiosta, verenkierrasta, lämpötilasta, lihasrelaksaatiosta, anestesiakaasupitoisuudesta, valvontalaitteiden hälytyksistä ja vitaalielintoimintojen turvaamisesta. Anestesian aikaiset suureet tulee kirjata anestesiakaavakkeelle. (Jalonen, Hynynen, Valanne & Erkola 1999, 2 - 8.)

Silén-Lipposen (2005) tutkimuksen mukaan leikkaushoitajat tarvitsevat operatiivisia tapoja, avointa keskustelua ja positiivista joustavuutta työssään. Leikkaussalisairaanhoitajalta odotetaan joustavuutta, itsevarmuutta ja itseluottamusta toimiessaan leikkassalissa. Hoitajat tarvitsevat tarpeeksi haasteita ja mahdollisuuksia kehittää työtään. Hoitajat turhautuvat, jos he eivät saa tarpeeksi vastinetta uusille ideoilleen. Leikkaussalin tiimien saumaton ja hyvä yhteistyö kuuluu potilaan hyvään hoitoon. Tutkimuksessa kuvataan leikkaussalin tiimityön jakautuvan kuuteen osaan: luonteva yhteistyö tiimissä, tiimityössä oppiminen, kokemusperäinen tiimin tarkoitus, tiimityön hyöty, tiimityön varjo-puolet sekä tiimin ennakkotapaukset. Nämä sisältävät muun muassa toisten työn ymmärtämistä, aktiivista, avointa ja rehellistä viestintää, potilaan hyvinvointia, teknillistä valmistautumista, tehokasta leikkaussalin käyttöä, joustavuutta sekä ammatillista ja ympäristöllistä osaamista. (Silén-Lipponen 2005, 54 - 55, 69.)

4.3 Leikkaussalisairaanhoitajan työ kansainvälisesti

Australia

Kanadassa oli ensimmäinen sairaanhoitaja, joka avusti kirurgia leikkauksessa. Len (2014) mukaan Austraaliassa leikkaussalisairaanhoitajan työhön kuuluu potilaan vastaanottaminen, ihon pesu ja leikkaukspeittely, katetrointi, leikkauksessa avustaminen, instrumenttien tunteminen ja oikeanlainen käsittely (kasaaminen ja purkaminen). Hoitajan ollessa lääkärin apuna leikkauksessa, se tapahtuu kirurgin valvoessa tehtävää. Australiassa kokeneet leikkaussalisairaanhoitajat voivat avustaa kirurgia toimenpiteessä. Tämä edellyttää vaadittavia kirurgisia taitoja ja koulutusta. (Le 2014.)

Riley ja Manias (2006) tutkivat leikkaussalin käytäntöjä Belbournessa Australiassa. Etnografiseen tutkimukseen osallistui yksitoista leikkaussalin hoitajaa. Leikkaussalisairaanhoitajat käyttivät aikaa kirurgien henkilökohtaisten tottumusten toteuttamiseen. He tuntevat kirurgien toimintatavat ja pystyvät päättämään toimenpiteen keston ja tämän nojalla hallitsemaan ajankäyttöään toiminnan kan-

nalta. Leikkaussalisairaanhoitajilla on valtaa leikkaussalissa, mutta he käyttävät sitä hienovaraisesti. Kiireellisyysjärjestyksen määrittelyssä hoitajat tietävät hoitajaresurssit ja voivat täten vaikuttaa toimintaan. Jotta leikkaussalissa voi työskennellä tehokkaasti on koko tiimin ymmärrettävä toistensa työtä. (Riley & Manias 2006, 546 – 553.)

Kangin, Gillespien ja Massey'n (2014) tutkimuksen mukaan Australialaiset leikkaussalisairaanhoitajat hoitavat kliinisen työn tehokkaasti ja parantavat potilasturvallisuutta. Artikkelissa korostetaan muita taitoja, kuten päätöksentekoa, johtajuutta, viestintää, tiimityötä ja tilannetietoisuutta, jotka kaikki linkittyvät turvalliseen hoitotyöhön. Kirurgisen tiimin jäsenet käyttävät sanallista ja sanatonta viestintää ja selkeää puhetta. Kohteliasta viestintää pidetään tärkeänä tehokkaassa käytännön työssä. Pääkohdat tiimityölle ovat toinen toistaan tukeva joukkue, jossa jäsenet jakavat työmäärää, hyväksyvät yksittäisiä vastuita, ylläpitävät toimivia ihmissuhteita ja pyrkivät tehokkaaseen tietojenvaihtoon. Leikkaussalisairaanhoitajat pystyvät työskentelemään hajanaisissa ja epävakaisissa tiimeissä, jos tuntevat toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Tilannetietoisuus leikkaussalissa näkyy havainnoiden ja ennakoiden. Leikkaussalisairaanhoitajat ymmärtävät potilaan tilan ja osaavat ennakoida kirurgin vaatimuksia. Leikkaussalisairaanhoitajilla on kykyä tunnistaa kirurgien mieltymyksiä ja kyky selviytyä eri kirurgien persoonallisuudesta. Tämä ennakkoinnin kyky mahdollistaa leikkauksien sujumisen. Leikkaussalisairaanhoitajalla on kyky muuttaa käyttäytymistään leikkauksen aikana. Esimerkiksi stressaavaa tilannetta voi rauhoittaa kirurgin rauhallinen käytös. Leikkaussalisairaanhoitajan johtamistaitoja ei ole tutkittu. Tämä voi joutua siitä, että johtamistaitoja ei pidetä oleellisena osana leikkauksalisairaanhoitajan työskentelyssä. Leikkaussalisairaanhoitajat tekevät intuitiivisia päätöksiä, jotka perustuvat kokemukselliseen tietoon. Päätöksiä tehdään myös ennakoivasti hengenvaarallisissa tilanteissa ja hätätilanteissa. Leikkaussalisairaanhoitajan ei-tekniisiä taitoja ei ole opetussuunnitelmassa. Tulevaisuudessa voidaan koulutuksen suunnittelijoita ohjata opetuksen suunnitteluun, jotka parantavat leikkaussalisairaanhoitajan ei-tekniisiä taitoja ja lopulta parantavat kirurgisen potilaan hoitoa. (Kang, Gillespie & Massey 2014, 19, 21, 23 - 24.)

Britannia

Kognitiiviset ja sosiaaliset taidot ovat leikkaussalisairaanhoitajalla ei-tekniisiä taitoja. Niiden tunnistaminen on tärkeää, sillä leikkaussalissa niiden merkitys korostuu turvallisuuden ja tehokkuuden toteutumisessa. Leikkaussalisairaanhoitajan ei-tekniisiä taitoja on myös tilanteen hahmottaminen, päätöksentekotaidot, viestintä ja johtajuus. Eniten sairaanhoitajilla on huolta viestinnästä ja tiimityöskentelystä. Leikkaussalissa lisätyötä tarvitaan määrittämään ei-tekniisiä taitoja, jotka ovat tärkeitä leikkaussalisairaanhoitajan työssä. (Mitchell & Flin 2008, 15 - 24.)

Anestesiassa erilaisten potilaiden hoito vaatii monenlaisia taitoja ja määritteitä. Koulutus korostaa saavuttamaan tarvittavat tiedot ja käytännön taidot. Anestesiahoitajan työssä tarvitaan myös ei-tekniisiä taitoja. Anestesiahoitaja tarvitsee vahvat taidot viestinnässä, ryhmätyöskentelyssä, suunnittelussa ja päätöksenteossa. Leikkaussalissa ensisijaisen tärkeää on turvallisuus ja siksi henkilöstön on oltava riittävän pätevää, jotta voivat vastata työympäristön luomiin vaatimuksiin ja muuttuviin ti-

lanteisiin. Leikkaussalisairaanhoitajan työssä voi olla kriittisiä, stressaavia ja painostavia tilanteita, huonosti jäsenneiltyjä ongelmia, siirrettyjä tavoitteita ja epätäydellistä palautetta. Tiedetyt rajoitukset suorituskyyvyssä voivat aiheuttaa turvattomuutta. Virheitä leikkaussalissa voi tapahtua arviointivirheestä, tarkastamattomista laitteista, tarkkaamattomuudesta, kiireestä, kokemattomuudesta tai kommunikaatio-ongelmista. (Fletcher, McGeorge, Flin, Glavin & Maran 2002, 418 - 429.)

Leikkaussalisairaanhoitajat ovat läsnä koko kirurgisen toimenpiteen ajan. Hoitajien työ on varmistaa potilasturvallisuus ja ennaltaehkäistä haittoja. Fong (2015) toteaa, että leikkaussali on stressaava työympäristö. Työperäinen stressi hoitajilla vaikuttaa organisaatioon taloudellisesti, sillä se lisää poissaoloja, alentaa tuottavuutta ja laskee työtyytyväisyyttä. Anestesiahoitajan työn vaatimuksiin kuuluu olla valppaana ja tarkkana. Stressi ja väsymys voi johtaa hoitajan uupumiseen, sillä kolmivuorotyö ja päivystykset ovat leikkaussalin toimintaedellytys. Tämä johtaa henkilökunnan vaihtuvuuteen ja uuden henkilökunnan perehdyttämiseen. Eniten hoitajissa aiheuttaa stressiä se, että potilas kuolee leikkaussalissa, on paine työskennellä nopeammin, ongelmat laitteissa, puutteelliset tiedot potilaasta, epäpätevät työntekijät ja potilasturvallisuus. Näistä huomattiin yhteys työuupumukseen ja työpaikan työtytymättömyyteen. Hoitajat, jotka olivat työskennelleet pidempään olivat enemmän tyytymättömiä työpaikkaan ja korkean emotionaalisen uupumuksen vallassa. (Fong 2015.)

Britanniassa leikkaussalisairaanhoitaja voi tehdä itsenäisesti kirurgin valvonnassa pieniä toimenpiteitä, kuten lipooman ja luomen poiston. Tämä toiminta on lyhentänyt Britanniassa leikkausjonoja ja palveluun ollaan tyytyväisiä. Toimenpiteitä tekevät hoitajat kohtaavat myös ongelmia oikeudellisissa, eettisissä ja ammatillisissa kysymyksissä. (Le 2014.)

Italia

Yamaguchin (2004) tutkimuksen mukaan Italiassa terveydenhuollon menot ovat korkeat ja tehokkuutta pitää parantaa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää sairaaloiden sisäiset järjestelmät, joiden avulla parannetaan kirurgisia palveluja. Tutkimus osoittaa italialaisen leikkaussalin hoitajien olevan sitä mieltä, että he toimivat lääketieteellisenä avustajana ja lääkäri päättää heidän roolin salissa. Lääkärit haluavat kontrolloida kaiken ja ovat hoitajien suhteen levottomia. Toisaalta tunnustetaan hoitajien työn merkittävyys, mutta paheksutaan lääkärin määräysvaltaa hoitajien työhön. Osa hoitajista kokee pelkoa, vihaa tai voimattomuutta lääkäreitä kohtaan, sillä osa lääkäreistä on loukkaavia hoitajia kohtaan. Hoitajat kokevat leikkaussalissa hoitotyön olevan tehtävä, kuten missä tahansa korkean teknologian paikassa. Terveyspalvelut, jossa on potilaan henki vaakalaudalla, riskinotto ei kannata vaan johdonmukaisuus. Hoitajat pitävät yllä steriiliä aluetta, auttavat varotoimissa, avustavat anestesiassa, käsittelevät turvallisesti välineitä ja laitteita ja ennakoivat lääkäreitä. (Yamaguchi 2004, 265 - 266.)

Kanada

Kanadassa on tutkittu leikkaussalin puutteellista viestintää ja mikä siihen vaikuttaa. On todettu, että puutteellinen viestintä leikkaussalissa on ensisijainen syy hoitovirheisiin. Hiljaisuus leikkaussalissa voi olla merkittävässä asemassa turvallisen toiminnan takaamiseksi ja toisaalta voi vaarantaa potilasturvallisuuden. Kommunikointi on tärkeää leikkaussalissa, jotta työskentely on sujuvaa. Kanadassa on tiedetty, että sairaanhoitajat rajoittavat puhettaan leikkaussalissa. Monet hoitajat ovat hiljaa pelon, riittämättömyyden tunteen tai osaamattomuuden takia. Hoitajat voivat käyttää hiljaisuutta myös keinona kohdistaa huomio potilaan hoitoon. Kuitenkin kommunikointi on tärkeää hyvän yhteistyön ja sujuvuuden takaamiseksi. (Gardezi, Lingard, Espin, Whyte, Orser & Baker, 2009, 1391 - 1398.)

Yhdysvallat

Bostonissa Yhdysvalloissa Hemingwayn, Freehanin ja Morrissey (2010) tutkimus kuvaa leikkaussalisairaanhoitajan työtä. Leikkaussalisairaanhoitajan työ on vakiintuneita käytänteitä, infektioiden kontrollointia ja suojavaatteiden käyttöä. Leikkaussalisairaanhoitajat osoittavat omalla käytöksellään, miten steriilissä ympäristössä liikutaan ja käyttävät kirurgisia välineitä turvallisesti ja asianmukaisesti. Leikkaussalisairaanhoitajat valmistelevat leikkaussalin. He lukevat toiminpidetikortin, keräävät tarvikkeet leikkaussaliin, varmistavat kaiken tarvittavan olevan saatavilla, avaavat steriilit paketit, tarvittavat tietojärjestelmät ja monitorit. Hoitajan tehtävä on avustaa potilas leikkaustasolle ja taas sängylle sekä avustaa anestesiaääkäriä ja kirurgia leikkaussalissa. Moniammatillisen yhteistyön merkitys korostuu leikkaussalissa. On tärkeää, että sairaanhoitajat ja lääkärit tulevat muiden ammattiryhmien kanssa toimeen. (Hemingway, Freehan & Morrissey 2010, 753 - 761.)

Vancouverissa leikkaussalisairaanhoitajan työssä hyvää on ryhmätyöskentely, jatkuva oppiminen ja haasteet. Leikkaussalissa hoidetaan vain yhtä potilasta kerrallaan. Työn hyviä puolia on työyhteisössä syntyvät toveruus- ja ystävyysuhteet. Leikkaussalissa on työtä tukeva ympäristö ja hyvä ilmapiiri. Leikkaussalisairaanhoitajan työ on intensiivistä ja leikkaussalissa koetaan väillä draaman hetkiä. Leikkaussalisairaanhoitajan työ on Newlandin (2007) mukaan infektioiden torjuntaa, aseptiikan sekä anatomian ja fysiologian tuntemusta ja hallintaa. Leikkaussalisairaanhoitajan eettinen ja ammatillinen velvollisuus on taata potilaan turvallisuus salissa. Lisäksi leikkaussalisairaanhoitajat tarvitsevat valmiudet joustavaan teknologian tuntemukseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Kehittäminen ja taitojen hallinta helpottavat työtä. Hoitajat tuntevat ammatillisen vastuun käytännöistä, haluavat olla päteviä, vastuullisia ja itsenäisiä työskentelijöitä. (Newland 2007, 20 - 28.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista osaamista leikkaussalisairaanhoitajat odottavat omilta esimiehiltä, mitkä ovat esimiehen tehtävistä ja osaamisesta tärkeitä henkilöstön näkemänä ja mitkä osaamisalueet jäävät vähemmän tärkeiksi. Tavoittena on saada tietoa, jota hyödyntämällä voidaan parantaa esimiesten osaamista ja henkilökunnan työviihtyvyyttä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaista osaamista leikkaussalisairaanhoitajat odottavat esimiehiltä
2. Mitkä ovat tärkeitä esimiehen tehtäviä henkilökunnan näkemänä.

5.2 Tutkimusaiheen valinta, tutkimusstrategia ja kohderyhmä

Tutkimuksen idea lähti tutkijan omasta kiinnostuksesta aiheeseen ja työyhteisön antamasta tuesta tutkia sitä. Tutkimuksen kokoaminen alkoi tutustumalla kirjallisuuteen ja tutkimuksiin henkilöstöjohtamisesta ja esimiesten osaamisesta niin henkilökunnan kuin esimiestenkin näkemänä. Teoriatietoa löytyi runsaasti ja valittavaksi jäi, mitä työhön hyödynnettiin. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan mahdollisimman uusia lähteitä. Tutkimusongelma oli selkeä alusta alkaen. Teoriaa käyttäen luotiin keskeiset käsitteet ja määritelmät. Tutkimuskysymykset on rakennettu teorian pohjalta. Kyselylomake on strukturoitu, koska kaikille vastaajille on ennakoon luotu samanlaiset vastausvaihtoehdot.

Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa keskeistä on johtopäätösten tekeminen aikaisempien tutkimusten teoriaa käyttäen. Teoriaosio vahvistaa tutkimusta. Tärkeää on määritellä käsitteet niin, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Havaintoaineistosta pyritään tekemään yleistyksiä. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa ihmisjoukolta standardoidussa muodossa. Tavallisesti käytetään kyselylomaketta ja kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan ja tutkijan suhde on etäinen. Tutkimusstrategia on strukturoitu ja aineisto on luotettava. Teoreettiset käsitteet pitää saada mittauksen kohteeksi, joten käsitteet joudutaan operationaalistamaan eli selvitetään, miten käsitteitä pyritään mittaamaan. Selvitetään, onko muuttujat juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata tutkimuksessa. Operationalistaminen on aina tulkintaa. Tutkimusta täydennetään avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivinen osuus tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaamista eli tutkittavien henkilökohtaista kokemusta. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa tutkija pyrkii saamaan selville odottamattomia seikkoja kysymysten takaa. Pyritään selvittämään, mikä on tärkeää ja sitä ei tutkija määrää. (Hirsjärvi., Remes & Sajavaara 2000, 122, 124, 129, 144, 152, 155.)

Tutkimukseen osallistui Kuopion Yliopistollisen sairaalan leikkaussalisairaanhoitajia, joka pitää sisällään leikkaushoitajia, leikkaus- ja anestesiahoitajia sekä anestesiahoitajia. Tutkimuskysymykset (liite 2) lähetettiin saatekirjeen (liite 1) kanssa leikkaussalisairaanhoitajille verkkokyselynä webropol-ohjelmalla.

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Alkuun tutkija keskusteli ylihoitajan kanssa aiheesta ja hänen hyväksyttyä aihe, tutkija laittoi sähköisen eTutkijan hakemuksen organisaatiolupaa varten. Koska tutkimus kohdistuu sairaalan henkilökuntaan, oli tutkimukselle haettava tarvittavat luvat. Kuopion yliopistollisen sairaalan henkilöstöjohtaja ja leikkaus- ja anestesiatoiminnan ylihoitaja ovat puoltaneet ja hyväksyneet tutkimukseen tarvittavan luvan (liite 4).

Tutkimusaineiston hankinnassa aineisto kerätään itse. Tutkimukohteena on leikkaussalisairaanhoitajat Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköistä. Opinnäytetyössä käytetään poikittaistutkimusta eli poikkileikkaustutkimusta, jonka voi toteuttaa lyhyessäkin ajassa. Tutkimus on kokonaistutkimus, jos kysely lähetetään kaikille. (Hirsjärvi ym 2000, 164 - 166). Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, koska kaikille leikkaussalisairaanhoitajille laitettiin kysely. Tutkimuslupahakemuksen mukaan tutkija liitti pienen tiedon siitä, kuka on, mitä opiskelee, mikä on opinnäytetyön aihe ja aikataulu (liite 3). Tutkimuslupa tutkija teki lyhyen kuvauksen opinnäytetyöstä ja liitti mukaan tutkimussuunnitelman (liite 5): tutkimuksen tausta, tavoite, tarkoitus, tutkimuskysymys, tutkimuskohde ja aineistonkeruumenetelmä, eettiset kysymykset ja aikataulu.

Tutkijan saatua tutkimuslupa, kysymyksiä ja kysymyksen asettelua muokattiin yhteistyössä ylihoitajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Kysymyksiä ja kysymyskokonaisuuksia muokattiin useaan otteeseen, ennen kuin siitä saatiin hyväksyttävä. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä, helposti täytettävä ja ydinasiat sisältävä. Kysymyslomakkeessa kysyttiin taustatietona vastaajien sukupuolta, ikää, työvuosia ja tointa, jossa työskentelevät. Vastaajien taustakysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000) toteavat, että lomakkeen laadinnalla ja tarkalla kysymysten suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Toinen kysymysmuoto kyselylomakkeessa on asteikko eli skaalaan perustuva kysymystyyppi, jossa esitetään väittämiä ja vastaajat valitsevat sen, mitä mieltä vahvimmin ovat. Likertin asteikko on tavallisesti 5-7 portainen ja tässä työssä se on 5 portainen. On tavallista, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden avulla saadaan esille eri näkökulmia, kuin tutkija on ajatellu. Valmiit vastausvaihtoehdot kahlitsevat vastaamaan tutkijan mielen mukaan, mutta avoimet antavat mahdollisuuden sanoa, mitä vastaajalla on todellisuudessa mielessään. Avoimet kysymykset voivat tuottaa aineistoa, joka on epäluotettavaa ja sitä on vaikea käsitellä. (Hirsjärvi ym. 2000, 185 - 188.) Tässä tutkimuksessa on käytetty myös avoimia kysymyksiä täydentämään vastauksia. Avointen kysymysten osuus toi tutkijalle lisätietoa leikkaussalisairaanhoitajien todellisista ajatuksista.

Kysymyslomake eteni järjestelmällisesti. Alkuun kysyttiin osastonhoitajan osaamista, seuraavaksi apulaisosastonhoitajan osaamista, yleisesti esimiehen osaamista useassa eri osa-alueessa ja lopussa kolme avointa kysymystä esimiehen osaamisesta ja johtamisesta. Vastausvaihtoehdot sijoitettiin kysymysten alkuun ja ne oli seuraavanlaisia: valitse viisi tärkeintä niin, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein numero 1, valitse neljä tärkeintä, valitse kolme tärkeintä, valitse kaksi tärkeintä tai valitse tärkein. Lähes kaikkiin kysymyksiin tutkija laittoi pakkovastauksen, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin. Tämä sen takia, että kysymysten yli ei hypätä vaan jokaiseen kysymyksen vastataan. Vastausvaihtoehdot ovat muuttujia likert-asteikolla, sillä siinä yksittäiset kysymykset muodostavat mittarin. Raportointivaiheessa ne antavat mahdollisuuden parempaan tutkimustulosten kuvailuun. Tulosten tulkinta helpottuu, kun strukturoidussa kysymyksessä vastausvaihtoehdot sulkevat toisensa pois. Kysymysten laadinnassa vältetään johdattelua ja mielipiteiden ohjailua. (Hirsjärvi ym. 2000, 185 - 191.)

Joidenkin asteikkokysymysten jälkeen tutkija laittoi avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat saivat tuoda julki ajatuksiaan kyseisestä osa-alueesta. Valmiit kysymykset syötettiin Webropol-ohjelmaan ja tutkimuskysely lähetettiin 199 leikkaussalisairaanhoitajalle Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköihin. Tutkimuksen kysely oli avoinna kaksi viikkoa ajalla 1.9.-15.9.2014. Vastauksia tutkimukseen tuli 86 kappaletta.

5.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämän tutkimuksen kysely tehtiin verkon välityksellä toimivan Webropol-ohjelman avulla. Webropol-ohjelma on suomalainen kysely- ja analysointisovellus, joka kerää tietoa selaimen välityksellä. Ohjelma mahdollistaa kysymysten luomisen ja saatekirjeen yhdistämisen kyselyyn sekä sisältää raportointityökalun, joka purkaa, suodattaa ja analysoi tulokset rapotoitavaan muotoon. Raportointityökalu on Microsoft Officen kanssa yhteensopiva, joten taulukot voi helposti siirtää excel taulukkolaskenta -ohjelmaan. Järjestelmässä olevat tiedot ovat käytettävissä reaaliajassa, kun ne on sinne siirretty. (Arola & Jakkula 2014, 16; Webropol.) Tutkimuskyselystä tutkija laittoi muistutuksen kaksi erillistä kertaa kyselyn ollessa käynnissä. Webropol-ohjelma mahdollistaa lähettää kyselymuistutuksen vain niille tutkimukseen valituille, jotka eivät ole vielä vastanneet (Arola ym. 2014, 22).

5.5 Tutkimuksen aineiston analyysi ja luokittelut

Aineiston käsittelyyn ja tulkintaan vaikuttaa tutkimusprosessin alussa tutkijan tekemät valinnat. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan ja toisaalta voi myös selvittää, millaisia ongelmia olisi pitänyt asettaa. Tutkimuksen analyysivaiheen voi tehdä monella tavalla, mutta yleensä valitaan sellainen, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Tilastollista analyysiä ja päätelemien tekoa käytetään selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa, kun taas kvalitatiivista ja päätelemien tekoa käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. (Hirsjärvi ym. 2000, 207, 210.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen voi analysoida suorilla jakaumilla ja niihin liittyvillä tunnusluvuilla. Suora jakauma on tutkimusaineiston kuvausmenetelmä ja yksinkertaisilla analyysillä voidaan nähdä aineiston tuoma tieto. Syvämmisiin analyysihin päästään ristiintaulukoinnin tuomilla löydöksillä, kuten ryhmien välisillä eroilla. (Kananen 2012, 145.) Analyysitapa valitaan sen mukaan, tutkitaanko yhden vai kahden ja useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Sijaintilukua käytetään, jos halutaan saada yhden muuttujan jakauma. Sijaintiluvulla tarkoitetaan havaintoarvojen sijaintia kuvaavaa tunnuslukua. (Vikka 2014, 119.)

Kun kuvataan yksityiskohtaisesti suuria määriä numerotietoa, käytetään taulukkoa. Numeeriset esitystavat eivät riitä pelkästään esittämään tutkimuksen tuloksia. Taulukot ja kuviot havainnollistavat tekstiä ja lisäävät tekstin ymmärtämistä ja päinvastoin. Kuvioita tulee käyttää silloin, kun halutaan antaa visuaalisesti havainnollinen kuva tuloksista. (Vilkka 2014, 134 - 135, 138.) Tutkimustulokset analysoitiin havainnollistamalla kuvioita ja käyttämällä matriisitaulukoita. Kaikki tulokset esitetään numeerisina ja tärkeimmät tulokset kuvataan sanallisesti. Kuvaajista ja matriiseista lukija näkee tulokset yhdellä silmäyksellä (Holopainen & Pulkkinen 2008, 53). Määrällisen tutkimuksen tieto esitetään aina numeraalisena, koska numeeriset tulokset on helppo havainnollistaa taulukon muodossa. Tavallisesti numerotieto esitetään kokonaislukuina. Liikaa numeroita sisältävä taulukko on sekava ja informaatio hukkuu. (Vilkka 2014, 136.)

Kvantitatiivisen osuuden analyysissa webropol - ohjelmalla muutettiin saadut tulokset taulukoiksi ja kaavioiksi. Ensin vastausmäärät muutettiin prosenttimuotoon. Tuloksia tarkastellessa huomattiin, että prosenttimuoto ei sovellu tutkimustulosten purkamiseksi, sillä kysymysten asettelu ei anna mahdollisuutta vertailla vastauksia prosentteina. Vastajamäärät ilmoitetaan lukuna (N=86), jotta vastaukset voidaan ilmoittaa selkeästi. Lukutaulukot tekevät luettavamman tutkimustuloksista. Taulukot ja kaaviot siirrettiin excel-ohjelmaan ja muokattiin oikeaan muotoon siirrettäväksi tutkimustuloksiin. Tutkimuksen taulukot on muokattu laskevaan muotoon niin, että eniten vastauksista tärkein (5) on ylimpänä ja vähiten tärkein (1) alimpana. Tutkimuksen kuviot on myös muokattu laskevaan järjestykseen, eli eniten vastauksia saanut vaihtoehto on ylimpänä ja vähiten alimpana. Tämä helpottaa lukijaa tulkitsemaan taulukoita ja kuvioita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään. Laadullisen tutkimuksen osiossa tutkija esittää suoria lainauksia tai alkuperäishavaintoja analyysin tueksi. Laadullisella tutkimuksella pyritään tarkastelemaan ilmiötä eri näkökulmista, näkemään asioiden uusia puolia sekä luomaan käsitteitä, joita voidaan hyödyntää käytännössä. Laadullisen tutkimuksen arviointi koostuu raportin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen niin, että lukija vakuuttuu tehdyistä päätöksistä ja tutkimuksen kulun luotettavuudesta. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 216, 219 - 220.)

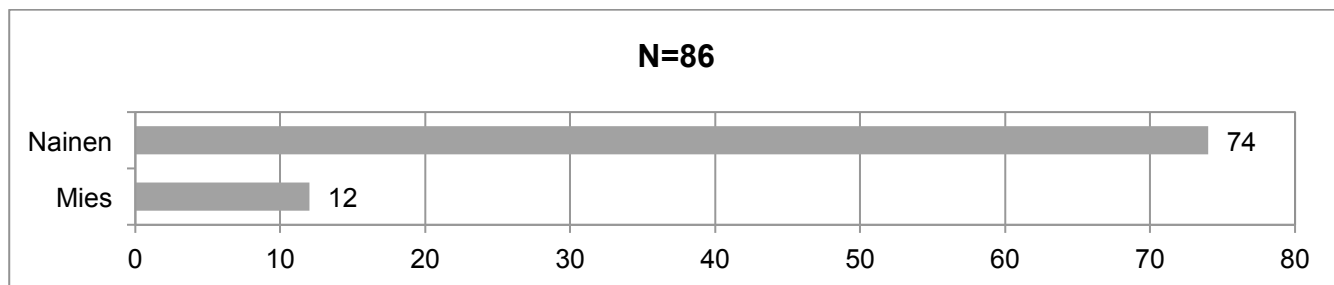
Avointen kysymysten analysoinnissa käytetään laadullista sisällönanalyysiä. Kvalitatiivisen osuuden analyysissa avoimet kysymykset purettiin kohta kohdalta auki. Ne luokiteltiin teema-alueittain samaa tarkoittavien kanssa ja muutettiin tutkimuksen mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Luokitelluista ja muokatuista tuloksista muodostettiin tutkimusta täydentäviä lauseita tulosten joukkoon. Ne täydentävät kvantitatiivisen osion mahdollisia puutteita, joita tutkija ei ole huomannut ottaa huomioon kysymys-

lomaketta laatiessaan. Kvalitatiiviset kysymykset on purettu auki tekstimuotoon kunkin kysymyksen kohdalle. Tutkimustulosten osiossa on käytetty suoria lainauksia vastaajien vastauksista täydentämään kokonaisuutta. Tutkijan tulee tulkita tulokset ja tehdä niistä johtopäätöksiä eli tulokset pitää selittää, jotta sisältö ja laatu tulevat lukijalle ymmärretyksi. Tutkijan tulkittaessa tuloksia hän peilaa niitä aiempiin ammatti- ja tieteenalan tuloksiin. (Vilkka 2014, 147.) Tutkimustuloksista tutkimuksen loppuun on tehty kattava yhteenveto.

6 TUTKIMUSTULOKSET

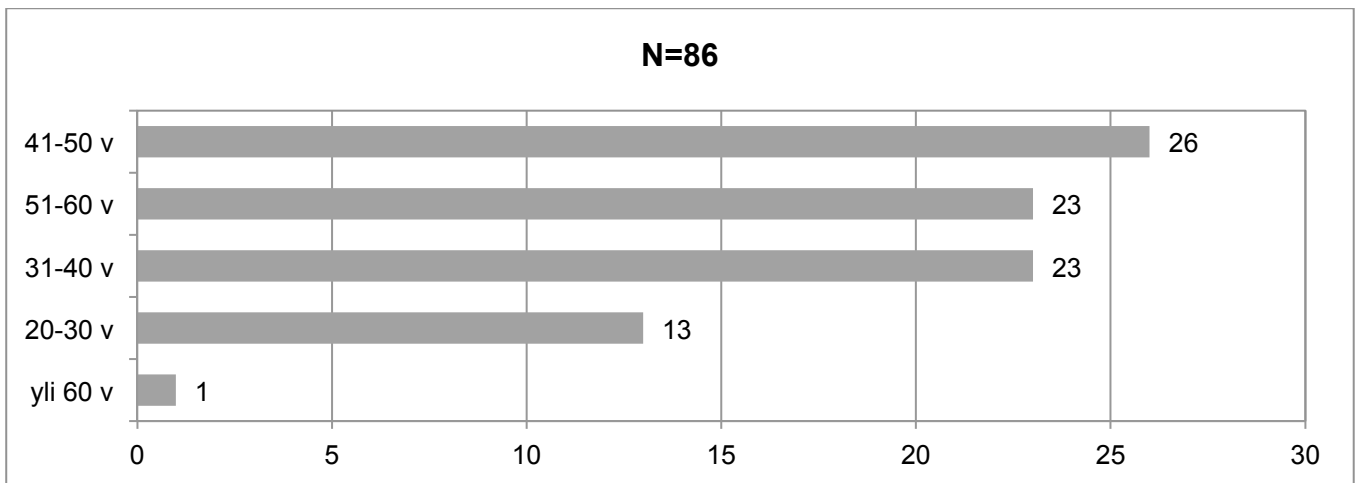
Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jota täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Aineisto on kerätty syyskuussa 2014 ja kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Kysely laitettiin 199 leikkaussalisairaanhoitajalle ja vastauksia saatiin 86. Tutkimuksessa $N = 86$. Tutkimukseen vastasi 86 (43 %) sairaanhoitajaa, jotka työskentelevät Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkaus- ja anestesiayksiköissä. Vastaajia oli leikkausyksikkö 4301:ltä, 4302:lta, 4303:lta, 4304:lta, 4305:lta sekä 4311:ltä. Vastaajista leikkaushoitajia oli 45, anestesiahoitajia 36 ja anestesia- ja leikkaushoitajia 5.

Taustakysymyksiä kysyttiin sukupuolta, ikää, työvuosia leikkaus- tai anestesiahoitajana / leikkaus- ja anestesiahoitajana sekä toimi, jossa työskentelevät tutkimuksen aikana. Kyselylomakkeessa oli paljon vastausvaihtoehtoja, joten pääasiallisesti kysymysten analysointi tapahtuu sanallisesti. Osassa kysymyksiä valittavana oli viisi tärkeintä, joista numero viisi kuvaa tärkeintä ja numero yksi vähiten tärkeintä sekä osassa kysymyksiä oli valittavana tärkein, kaksi tärkeintä, kolme tärkeintä tai viisi tärkeintä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 43 %, joten sitä voitaneen pitää kohtuullisena.



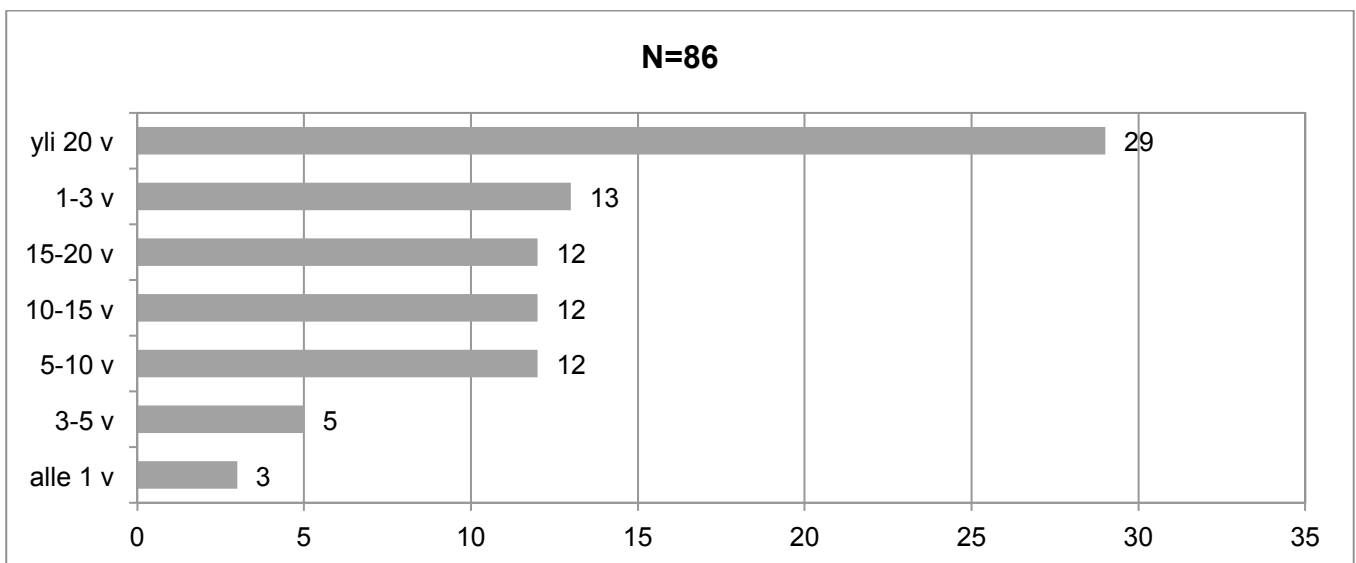
Kuvio 1. Sukupuoli

Tutkimukseen vastanneista leikkaussalisairaanhoitajista naisia on 86 % ja miehiä 14 %.



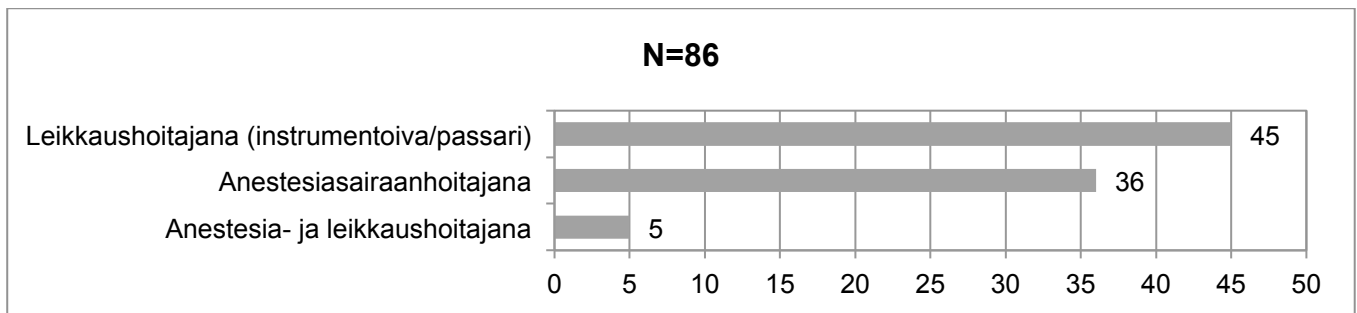
Kuvio 2. Ikä

Vastanneista leikkaussalisairaanhoitajista suurin osa on iältään 41 - 50 vuotiaita. Yhtä paljon on 31 - 40 vuotiaita ja 51 - 60 vuotiaita vastaajia. 20 - 30 vuotiaita vastaajia on 13 ja vain yksi yli 60 vuotias.



Kuvio 3. Työskentelyvuodet leikkaussalissa

Leikkaussalisairaanhoitajista 29 on työskennellyt leikkaussalissa yli 20 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä oli 3, joten suurin osa vastaajista on työskennellyt leikkaussalissa 1 - 20 vuotta.



Kuvio 4. Toimenkuva leikkaussalissa

Tutkimukseen vastanneista leikkaussalisairaanhoitajista suurin osa on leikkaushoitajia (45), anestesiahoitajia on 36 ja kaksitaitoisia hoitajia on 5.

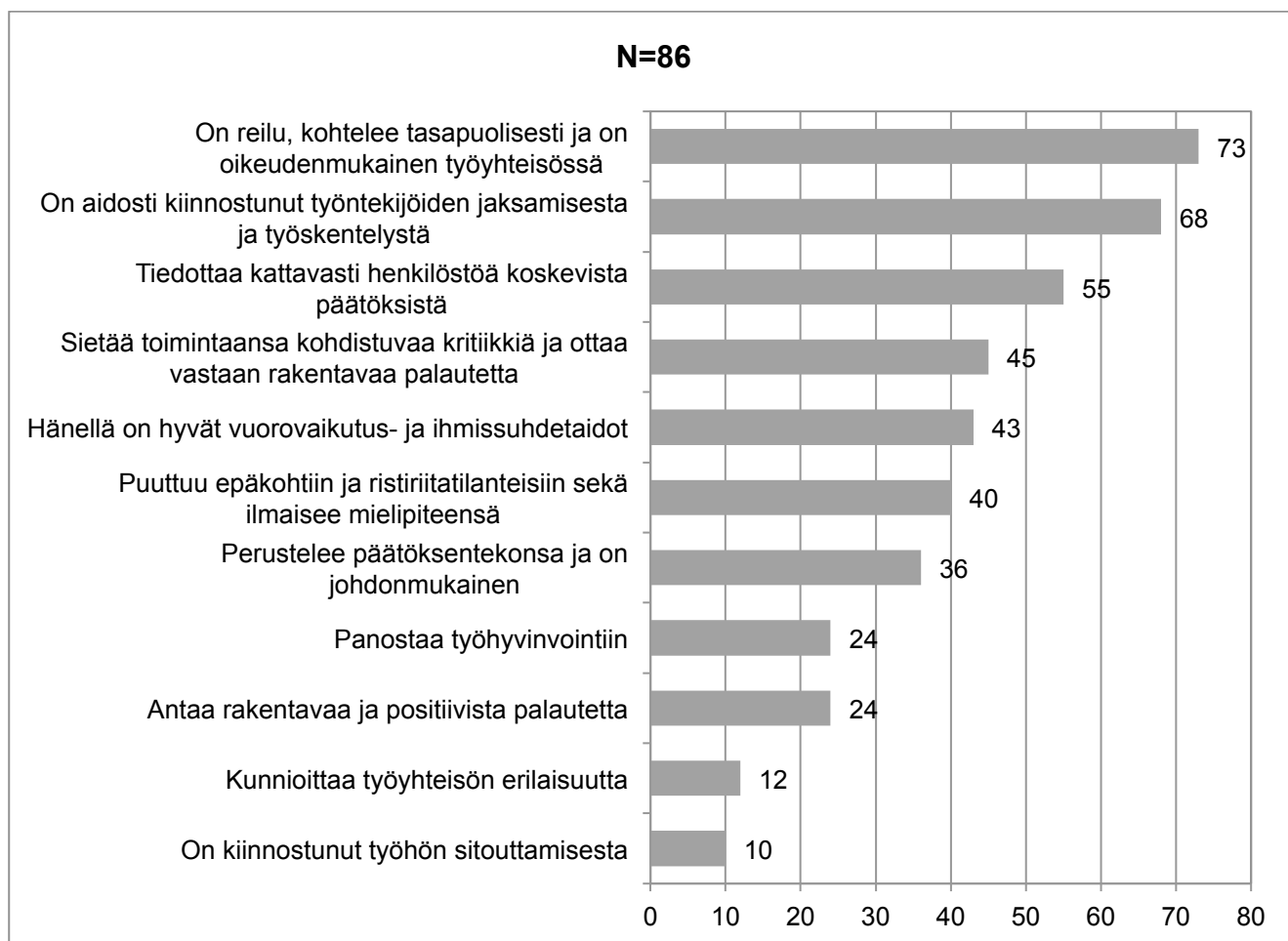
Taulukko 1. Viisi tärkeintä osastonhoitajan osaamisaluetta henkilökunnan näkemänä

N=86	5 tärkein	4 melko tärkeä	3 tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkeä	yhteensä
Johtaa ja organisoii hyvin työyksikköä	35	13	10	5	8	71
Tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimien toimintaan ja arkeen	29	24	14	3	6	76
Työntekijöitä kannustavaa	6	7	11	14	16	54
Uskaltaa olla esimies ja tehdä päätöksiä	5	12	10	14	11	52
Luotettavaa ja kunnioitettavaa	3	11	11	16	13	54
Edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista ja ohjaa esimerkillisellä toiminnallaan työntekeä	3	10	9	13	6	41
Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä	2	5	10	8	13	38
Avointa	2	3	11	7	9	32
Luontevaa	1	0	0	1	2	4
Osaa organisoida omat työnsä	0	1	0	5	2	8

Kysyttäessä, millaista osastonhoitajan osaamisen tulee olla (Taulukko 1), 35 vastaajaa pitää tärkeimpänä, että osastonhoitaja johtaa ja organisoii työyksikköä hyvin. 29 vastaajaa pitää tärkeimpänä, että osastonhoitajan tulee tuntea työ käytännössä ja hänellä on oltava hyvä kokonaiskuva tiimien toiminnasta arjessa. Tärkeänä pidetään, että osastonhoitaja kannustaa (6 vastaajaa), uskaltaa olla esimies (5 vastaajaa) sekä esimiehen toiminta on luotettavaa ja kunnioitettavaa (3 vastaajaa). 14 vastaajaa pitää tärkeänä, että osastonhoitaja tuntee käytännön työn ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimien toimintaan ja arkeen. 11 vastaajaa pitää tärkeänä, että osastonhoitaja on avoin, luotettava, kunnioitettava ja työntekijöitä kannustava. Vähiten tärkeänä sairaanhoitajat näkevät osastonhoi-

tajan kannustamisen (16 vastaajaa), osastonhoitajan tekemisen olevan luotettavaa ja kunnioitettavaa (13 vastaajaa) sekä sen, että osastonhoitaja ottaa vastuun tekemistään päätöksistä (13 vastaajaa). Osastonhoitajan osaamisessa ristiriitaisen tuloksen antaa työntekijöitä kannustava toiminta. Kuusi vastaajaa pitää sitä tärkeänä mutta kuusitoista vähiten tärkeänä. Osastonhoitajan kannustava toiminta katsotaan kuitenkin kokonaisuutena tärkeäksi aiheeksi, koska kysymykseen vastasi kaikkiaan 54 vastaajaa.

Eniten vastauksia (76 vastausta) keräsi kysymys, osastonhoitaja tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimien toimintaan ja arkeen. Toiseksi tärkeimmäksi kokonaisvastauksien kysymykseksi nousee osastonhoitajan hyvä johtaminen ja organisointi työyksikössä (71 vastausta). Vähiten osastonhoitajan osaamisessa kiinnostaa, että osaaminen on luontevaa (4 vastausta) ja osastonhoitaja osaa organisoida omat työnsä (8 vastausta). Samanarvoisina nähdään osastonhoitajan osaaminen luotettavana ja kunnioitettavana (54 vastausta), työntekijöitä kannustavana (54 vastausta) sekä, että osastonhoitaja uskaltaa olla esimies ja tehdä päätöksiä (52 vastausta).



Kuvio 5. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan osaamisessa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, millaista osastonhoitajan osaamisen tulee olla (kuvio 5), tärkeimpänä pidetään, että osastonhoitaja on reilu, kohtelee tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen työyhteisössä (73 vastaajaa). Toiseksi tärkeimmäksi 68 vastaajan mielestä nousee, että osastonhoitaja on aidosti kiinnostunut

työntekijän jaksamisesta ja työskentelystä. Vastaajista 55 pitää kolmanneksi tärkeimpänä, että osastonhoitaja tiedottaa kattavasti henkilöstöä koskevista päätöksistä. Neljänneksi tärkeimmäksi nousee 45 vastaajan mielestä, että osastonhoitaja sietää toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Viidenneksi tärkeimpänä vastaajat kokevat, että esimiehellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot (43 vastaajaa). Vähiten tärkeimpänä vastaajat näkevät osastonhoitajan toiminnassa sen, että hän on kiinnostunut työhön sitouttamisesta (10 vastaajaa) ja kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta (12 vastaajaa).

Kysyttäessä, onko jotain muuta, mitä osastonhoitajalla tulee olla osaamisessa. Vastaajien keskuudesta nousee esille, että osastonhoitajan tulee tuntea henkilökunnan työtaustat eli tutustua työntekijöihin. On luotettava eikä kritisoi ja arvostele työntekijöitä toisille työntekijöille. Osastonhoitajan pitää pystyä pitämään työntekijöiden puolta suhteessa ylemmän johtoon, sillä osastonhoitaja on linkki henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä. Osastonhoitajalla pitää olla myös ”roppakaupalla sosiaalista älyä”, tuntemus käytännön työstä oikeasti sekä tarvittaessa mahdollisuus osallistua työhön käytännössä, eikä vain teoriassa. Eräs vastaaja kirjoitti, että olisi tehnyt mieli laittaa rasti joka kohtaan.

”Voisi tietenkin ruksata kaikki edellä mainitut, mutta oisiko silloin oh:n oltava joku yli-ihminen?”.

”Pitäisi pystyä tarvittaessa osallistumaan myös käytännön työhön, akuutit tilanteet”.

”Olisi todella hyvä jos OH:lla olisi todellakin kompetenssi osaamista. Jos OH:n oppi käytännöstä on 20 vuotta vanhaa niin onhan hän silloin täysin pihalla missä mennään”.

Osastonhoitajan halutaan myös osaavan toimia ongelmatilanteissa johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Hänet halutaan johtamaan työyksikköä käytännön tasolla.

”Osaa toimia ongelmatilanteissa johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Henkilöstöjohtaja ei organisaatiojohtaja, pelkkä toiminnan johtaminen ei välttämättä takaa työtyytyväisyyttä”.

”Pois norsunluutornista huutamasta. Ottaa vastuun tekemisistään/sanomisistaan eikä sysää sitä alaisten niskaan jos jotain menee pieleen”.

Osastonhoitajan odotetaan käyneen hoitotyön johtajakoulutuksen, hänellä pitää olla selkeä työnkuva johtamastaan yksiköstä sekä omata valmiudet laaja-alaisen ja kattavan ajattelun organisaatiossa. Osastonhoitaja halutaan käytännön työhön, jotta näkemys työhön säilyy sekä hänen toivotaan olevan vahva henkilökunnan edustaja suhteessa johtoportaaseen. Työpaikalle pitää pysyä luomaan oikeudenmukaiset olosuhteet työskentelyyn sekä olla tasapainottava elementti työyksikössä.

”Osastonhoitaja joka istuu kaukana kansliassa ei ymmärrä työntekijöitä”.

"Osastonhoitajalla tulisi olla pelisilmää sekä ihmissuhdetaidoissa että organisaation johtoportaana pelissä. Oh:n täytyy toimia luontevasti ja silti aina työntekijöidensä puolella, tasapainottavana elementtinä".

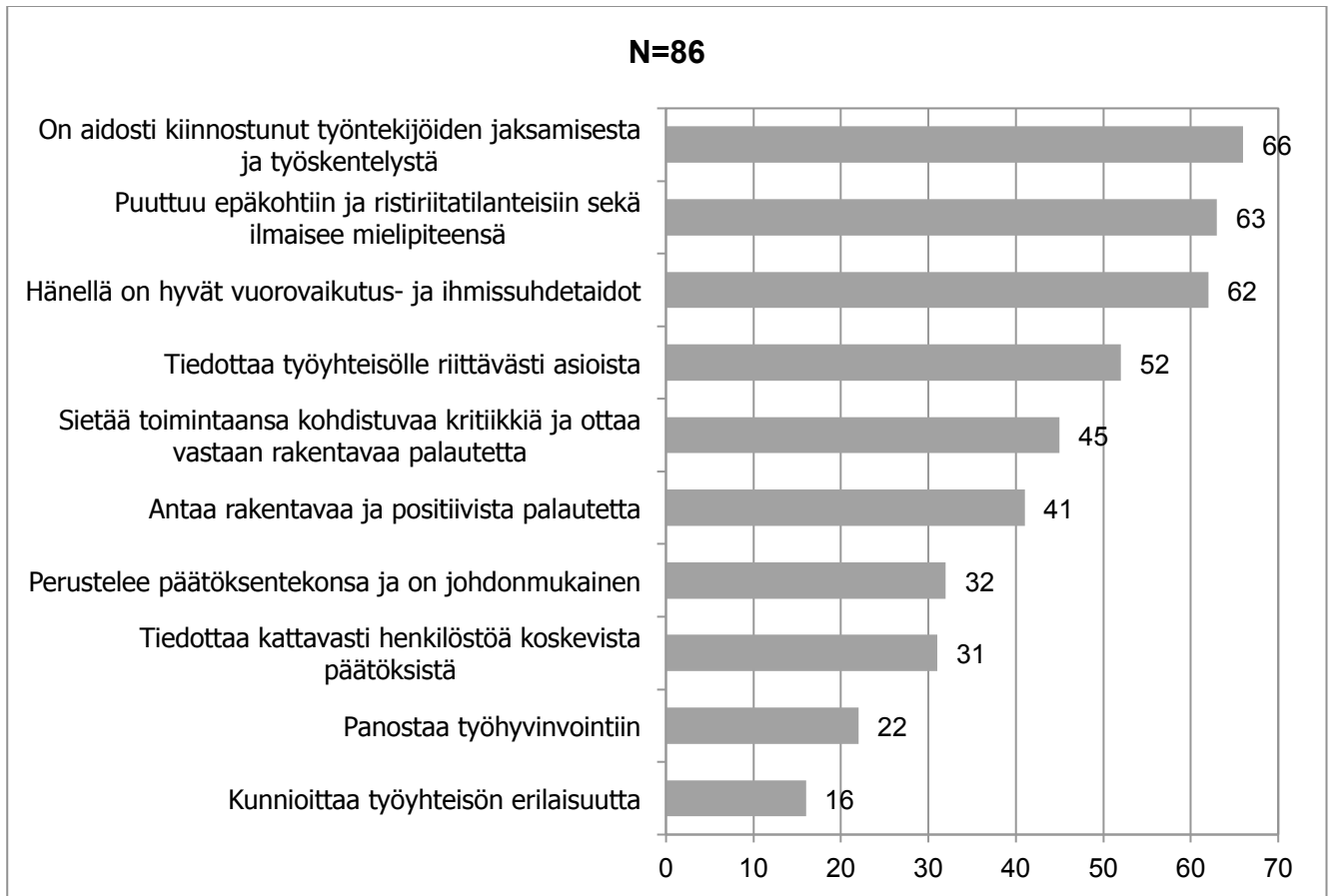
"Huolimatta siitä, että on työnantajan edustaja, muistaa että hän on omien alaistensa linkki "ylöspäin". Pitäisi myös olla omiensa edustaja, ja pitää heidän puoliaan. Tämä on tärkeää varsinkin muutoksissa".

Taulukko 2. Viisi tärkeintä apulaisosastonhoitajan osaamisaluetta henkilökunnan näkemänä

N=86	5 tärkein	4 melko tärkeä	3 tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkein	Yhteensä
Tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimini toimintaan ja arkeen	61	8	5	2	2	78
Johtaa ja organisoi hyvin yksikköäni	7	5	4	3	5	24
Osaa organisoida työt	4	15	16	11	10	56
Edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista	4	12	12	6	7	41
Uskaltaa olla lähiesimies ja tehdä päätöksiä	3	14	11	7	7	42
Avointa, rehellistä ja oikeudenmukaista	3	6	9	24	30	72
Ohjaa omalla toiminnallaan esimerkiksi työntekoa	1	14	10	6	2	33
Työntekijöitä kannustavaa	1	8	12	15	11	47
Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä	1	3	5	7	2	18
Luontevaa ja kunnioitettavaa	1	1	2	5	10	19

Kysyttäessä, millaista apulaisosastonhoitajan osaamisen tulee olla (taulukko 2), vastaajista 61 pitää tärkeimpänä, että apulaisosastonhoitaja tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimin toimintaan ja arkeen. Toiseksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi nousee, että apulaisosastonhoitaja johtaa ja organisoi hyvin työyksikköä (7 vastaajaa). Kolmanneksi tärkeimpänä apulaisosastonhoitajan tulee osata organisoida työt (4 vastaajaa). Apulaisosastonhoitajan tulee edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista (4 vastaajaa) pidetään neljänneksi tärkeimpänä. Viidenneksi tärkeimpänä apulaisosastonhoitajan tulee uskaltaa olla lähiesimies ja tehdä päätöksiä (3 vastaajaa). Tärkeänä nähdään, että apulaisosastonhoitaja osaa organisoida työt (16 vastaajaa), edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista (12 vastaajaa) sekä kannustaa työntekijöitä (12 vastaajaa). Vähiten tärkeänä pidetään, että apulaisosastonhoitajan osaaminen on avointa, rehellistä ja oikeudenmukaista (30 vastaajaa). Tarkasteltaessa vastausvaihtoehtoja viisi ja neljä, voidaan nähdä, että tärkeänä pidetään myös sitä, että apulaisosastonhoitaja ohjaa omalla toiminnallaan esimerkiksi työntekoa (15 vastaajaa). Viisi eniten vastauksia keränneeksi kysymykseksi nousee: tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimini toimintaan ja arkeen, avointa rehellistä ja oi-

keudenmukaista, osaa organisoida työt, työntekijöitä kannustavaa sekä uskaltaa olla lähiesimies ja tehdä päätöksiä.



Kuvio 6. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan osaamisessa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, millaista osaamista apulaisosastonhoitajalla tulee olla (kuvio 6), tärkeimmäksi vastaajien keskuudessa nousee, että apulaisosastonhoitajan tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijän jaksamisesta ja työskentelystä (66 vastaajaa). Toiseksi tärkeimpänä koetaan, että apulaisosastonhoitajan tulee puuttua epäkohtiin ja ristiriitatilanteisiin sekä ilmaista mielipiteensä (63 vastaajaa). Kolmanneksi tärkeimmäksi apulaisosastonhoitajan osaamisessa nousee, että hänellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot (62 vastaajaa). Neljänneksi tärkeimpänä nähdään, että apulaisosastonhoitaja tiedottaa työyhteisölle riittävästi asioista (52 vastaajaa). Viidenneksi tärkeimmäksi nousee 45 vastaajan mielestä, että apulaisosastonhoitaja sietää toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Väheksymättä yhtään melkein puolet vastaajista (41) on sitä mieltä, että apulaisosastonhoitajan on annettava positiivista ja rakentavaa palautetta. Vähiten tärkeänä pidetään, että apulaisosastonhoitaja kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta (16 vastaajaa) ja panostaa työhyvinvointiin (22 vastaajaa).

Kysyttäessä, onko jotain muuta, mitä apulaisosastonhoitajan osaamisen pitää olla, vastaajien mielestä hänellä pitää olla kanttia pitää työntekijöiden puolta. Johtamiskoulutusta pitää olla sekä tuntemus työstä laajemmin, mikäli sijaistaa osastonhoitajaa. Apulaisosastonhoitajan tulee kohdella kaikkia samanarvoisesti:

"Kohtelisi kaikkia samanarvoisina, eikä kaveeraisi liikaa entisen erikoisalansa hoitajien kanssa, suosien heitä. "oma hovi" ympärillä".

"Kuten osastonhoitajalla, kanttia pitää työntekijöiden puolta!".

Apulaisosastonhoitajalla pitää olla kokemusta käytännön työn tekemisestä. Selkeästi on nähtävissä vastauksista, että substanssiosaamista tulee olla apulaisosastonhoitajalla ja hänet halutaan mukaan käytännön työhön.

"Käytännöntyössä toivoisin näkeväni välillä myös aoh:t ja miksei oh:t kanssa, olisi ihan terveellistä tehdä vaikkapa iltavuoro silloin tällöin niin näkisi sen todellisuuden, mitä tapahtuu. Toimistossa istumalla kliininen osaaminen hiipuu nopeasti. Toki pitää heillä olla aikaa myös toimistotyöhön, mutta on todella oleellista heidän tiedostaa "kentän" tapahtumat ihan oikeasti".

"Pystyy toimimaan potilastyössä".

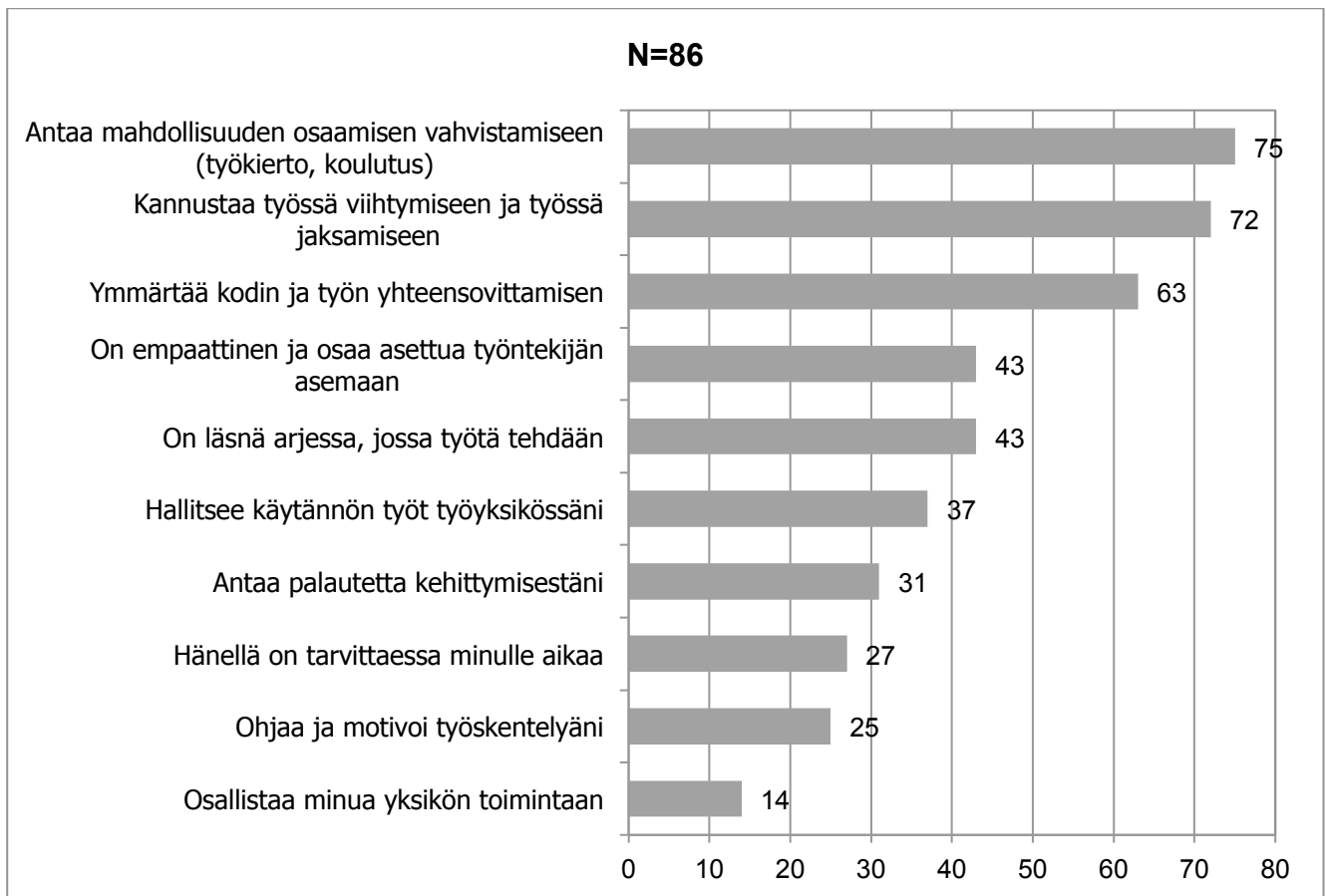
"Tuntee käytännön työn ja osallistuu tarvittaessa myös päivittäiseen rivityöhön, jottei erkane siitä".

"Osallittuu salityöhön 50% työajastaan".

Taulukko 3. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä

N=86	5 tärkein	4 melko tärkeä	3 tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkein	Yhteensä
Hallitsee omat työtehtävänsä	38	14	11	9	5	77
Arvostaa osaamistani	13	15	14	17	14	73
On avoin uusille ehdotuksille	10	13	19	13	11	66
Tietää omat työtehtävänsä	9	6	5	2	10	32
Käyttää resurssejaan oikein	7	15	9	17	11	59
Arvostaa omaa työtään	3	4	5	4	6	22
Hoitaa omat vastualueensa	2	13	10	5	13	43
On kiinnostunut omasta työstään	2	1	3	6	6	18
Hänestä työ on mielekästä	1	3	4	3	3	14
Tukee päätöksiäni työskentelyssä	1	2	6	10	7	26

Kysyttäessä, minkälaista osaamista sairaanhoitajat odottavat osastonhoitajalla olevan (taulukko 3), tärkeimmäksi nousee, että osastonhoitaja hallitsee omat työtehtävänsä (38 vastaajaa). Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat kokevat, että osastonhoitajan tulee arvostaa sairaanhoitajan osaamista (13 vastaajaa). Kolmanneksi tärkeimpänä nähdään, että osastonhoitajan tulee olla avoin uusille ehdotuksille (10 vastaajaa). 9 vastaajan mielestä neljänneksi tärkein osastonhoitajan työskentelyssä on se, että hän tietää omat työtehtävänsä ja viideneksi tärkeimpänä koetaan, että osastonhoitajan on käytettävä resurssejaan oikein (7 vastaajaa). Tärkeänä nähdään, että osastonhoitaja hoitaa omat vastualueensa (10 vastaajaa) sekä käyttää resurssejaan oikein (9 vastaajaa). Vähiten tärkeimpänä 14 vastaajan mielestä nähdään, että osastonhoitajan arvostaa osaamista. Tässä esiintyy ristiriita, sillä 13 vastaajan mielestä se on tärkeintä. Voidaankin päätellä, että osalle sairaanhoitajista osaamisen arvostaminen on merkittävää ja osalle ei. Kuitenkin viideksi eniten vastauksia keränneeksi kysymykseksi nousee: hallitsee omat työtehtävänsä, arvostaa osaamistani, on avoin uusille ehdotuksille, käyttää resurssejaan oikein ja hoitaa omat vastualueensa.



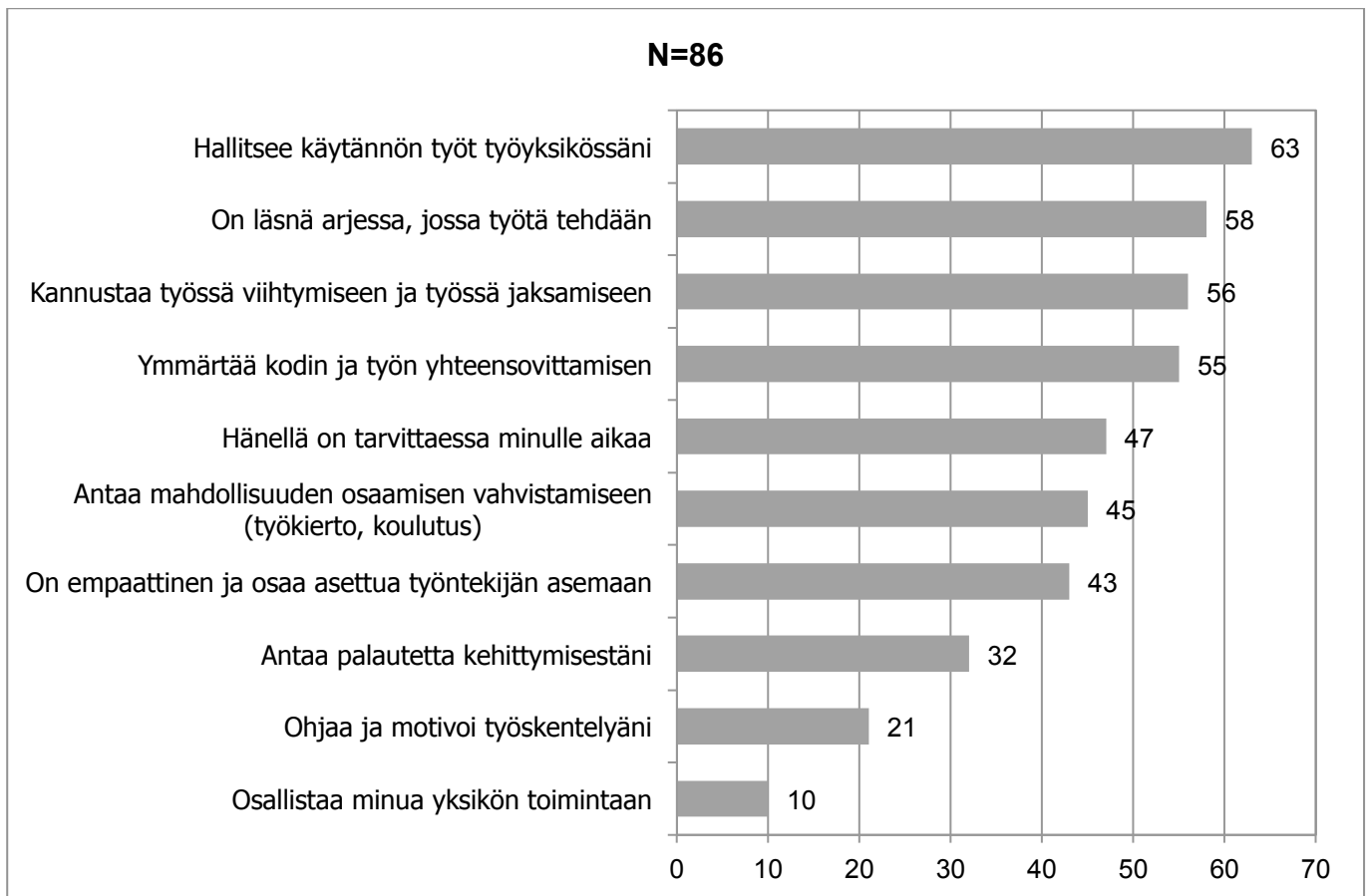
Kuvio 7. Viisi tärkeintä osaamisaluetta osastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista odotat osastonhoitajan työskentelyssä olevan (kuvio 7), vastaajista 75 pitää tärkeimpänä, että osastonhoitaja antaa mahdollisuuden osaamisen vahvistamiseen, johon sisältyy työkierto ja koulutus. Toiseksi tärkeimmäksi nousee 72 vastaajan kokemana, että osastonhoitaja kannustaa työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen. Kolmanneksi tärkeimpänä vastaajat näkevät, että osastonhoitajan tulee ymmärtää kodin ja työn yhteensovittaminen (63 vastausta). Neljänneksi ja viidenneksi tärkeimmäksi vastaajien kokemana nousee, että osastonhoitaja on empaattinen ja osaa asettua työntekijän asemaan (43 vastausta) sekä on läsnä arjessa, jossa työtä tehdään (43 vastaajaa). Vähiten tärkeimpänä osastonhoitajan työskentelyssä nähdään, että osastonhoitaja osallistaa henkilökuntaa yksikön toimintaan (14 vastausta).

Taulukko 4. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä

N=86	5 tärkein	4 melko tärkeä	3 tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkein	Yhteensä
Hallitsee omat työtehtävänsä	41	17	5	7	7	77
Tietää omat työtehtävänsä	15	3	3	1	4	26
Arvostaa osaamistani	7	7	17	16	18	65
Käyttää resurssejaan oikein	6	10	14	20	12	62
On avoin uusille ehdotuksille	6	8	19	13	13	59
Arvostaa omaa työtään	4	5	5	5	3	22
Hoitaa omat vastualueensa	2	23	13	5	6	49
On kiinnostunut omasta työstään	2	6	1	4	4	17
Hänestä työ on mielekästä	2	1	5	2	6	16
Tukee päätöksiäni työskentelyssä	1	6	4	13	13	37

Kysyttäessä, minkälaista osaamista odotat apulaisosastonhoitajan työskentelyssä olevan (taulukko 4), vastaajista 41 pitää tärkeimpänä, että apulaisosastonhoitajan tulee hallita omat työtehtävänsä. Toiseksi tärkeimpänä pidetään sitä, että apulaisosastonhoitaja tietää omat työtehtävänsä (15 vastaajaa). Apulaisosastonhoitajan arvostaminen hoitajan osaamista kohtaan koetaan kolmanneksi tärkeimpänä apulaisosastonhoitajan työskentelyssä (7 vastaajaa). Neljänneksi tärkeimmäksi nousee, että apulaisosastonhoitaja käyttää resurssejaan oikein (6 vastaajaa) ja viidenneksi tärkein 6 vastaajan kokemana on, että apulaisosastonhoitaja on avoin uusille ehdotuksille. Tärkeänä apulaisosastonhoitajan työskentelyssä nähdään, että hän hoitaa omat vastualueensa hyvin (13 vastaajaa). Vähiten tärkeimpänä nähdään, että apulaisosastonhoitaja tukee hoitajien päätöksiä työskentelyssä (1 vastaaja). Tarkasteltaessa viittä eniten vastauksia kerännyttä kysymystä, esille nousee: hallitsee omat työtehtävänsä, arvostaa osaamistani, käyttää resurssejaan oikein, on avoin uusille ehdotukselle sekä hoitaa omat vastualueensa.

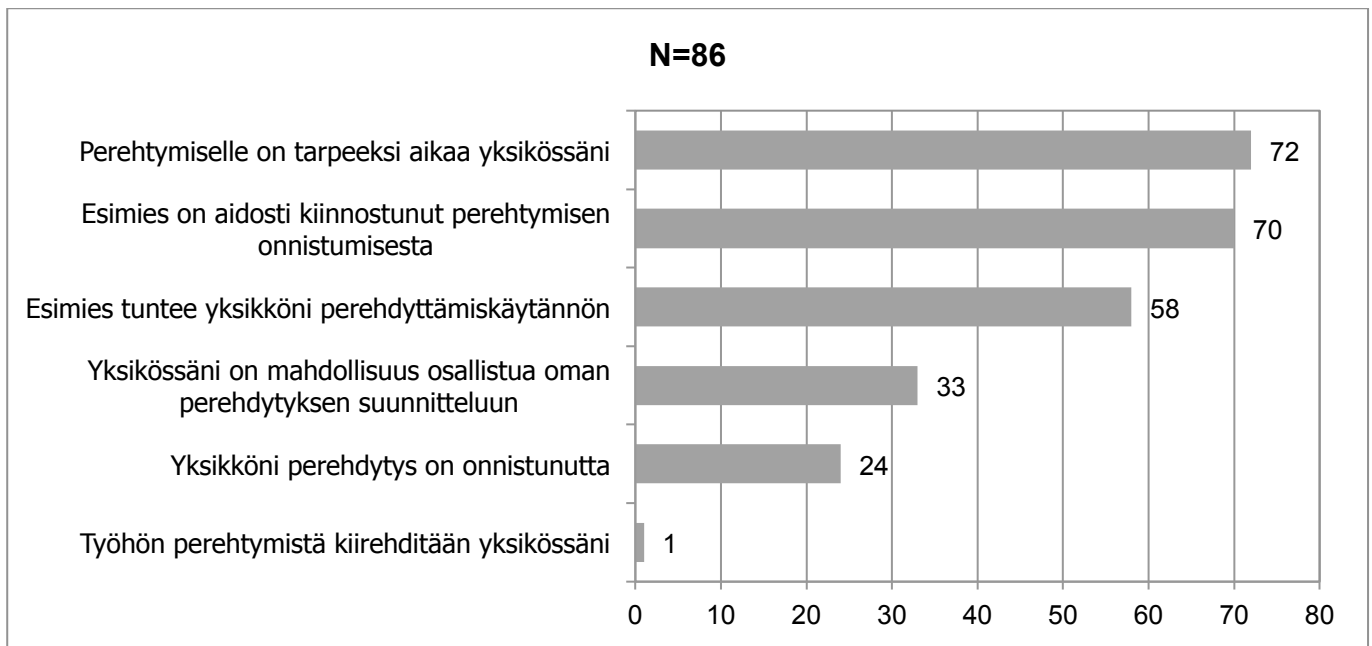


Kuvio 8. Viisi tärkeintä osaamisaluetta apulaisosastonhoitajan työskentelyssä henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista odotat apulaisosastonhoitajan työskentelyssä olevan (kuvio 8), tärkeimpänä työskentelyssä nousee esille, että hänen tulee hallita käytännön työt työyksikössä (63 vastaajaa). 58 vastaajan mielestä toiseksi tärkeimmäksi nousee, että apulaisosastonhoitajan tulee olla läsnä arjessa, jossa työtä tehdään ja kolmanneksi tärkeimpänä 56 vastaajan kokemana, että apulaisosastonhoitajan tulee kannustaa työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen sekä neljänneksi tärkeimpänä ymmärtää kodin ja työn yhteensovittamisen (55 vastaajaa). Viidenneksi tärkeimpänä kokee 47 vastaajaa, että apulaisosastonhoitajalla tulee olla tarvittaessa aikaa työntekijöille. Vähiten tärkeänä pidetään sitä, että apulaisosastonhoitaja osallistaa työntekijöitä yksikön toimintaan (10 vastaajaa).

Kysyttäessä, onko vielä jotain, mitä lähiesimiesten työskentelyssä pitää olla, vastaajat kokevat, että esimiehillä tulee olla hoitotyönjohtamiskoulutusta. Esimiehet ovat tällä hetkellä liikaa toimistoissa, heillä on liikaa kokouksia ja he erkaantuvat käytännöstä. Pitää olla rohkeutta puuttua ongelmakohtiin, vahvuutta, empatiaa ja kokemusta.

”Rohkeus puuttua ongelmakohtiin. Kaikkien pomojen pitäisi nähdä itsensä työntekijöitten pomona -> pitää kuulostella myös henk.kunnan ajatuksia. Ei voi olla aina ylimmän johdon puolella”.



Kuvio 9. Kolme tärkeintä esimiesten osaamisaluetta perehdytyksessä henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista odotat esimiehillä olevan perehdyttämisessä (kuvio 9), tärkeimmäksi nousee, että perehdyttämiselle on oltava tarpeeksi aikaa (72 vastaajaa) sekä esimiesten on oltava aidosti kiinnostuneita perehdyttämisen onnistumisesta (70 vastaajaa). Kolmanneksi tärkeimmäksi nousee 58 vastauksella se, että esimiesten tulee tuntea työyksikön perehdyttämiskäytäntö. Vähiten tärkeänä nähdään, että yksikössä kiirehditään työhön perehdyttämistä (1 vastaus).

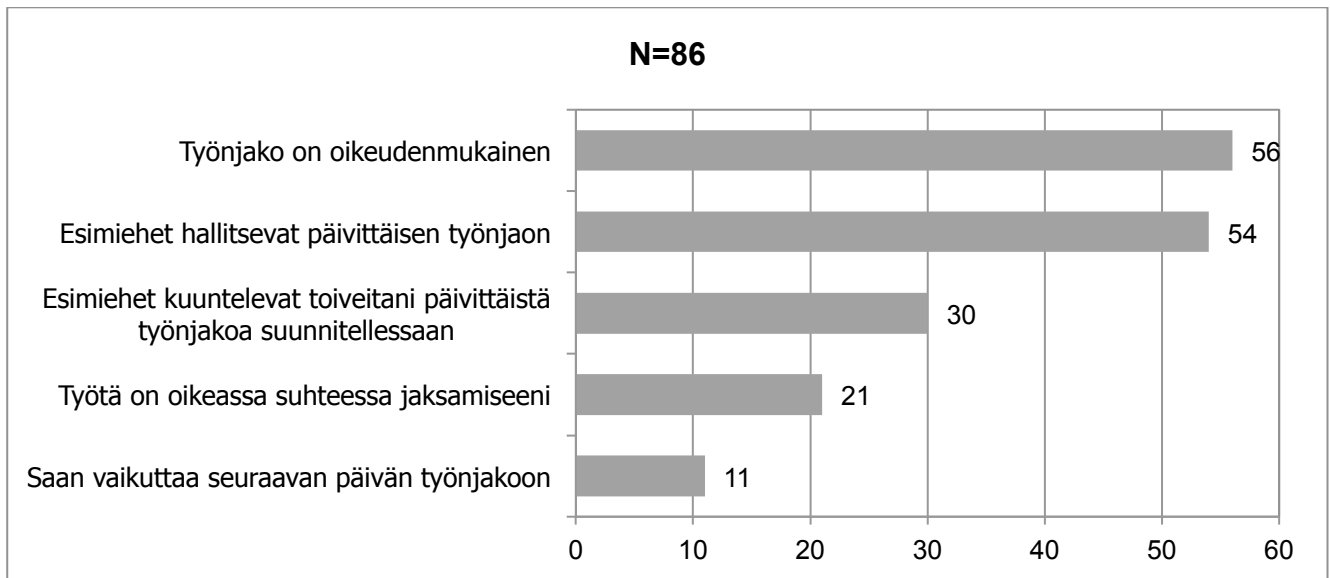
Kysyttäessä, millaista muuta osaamista esimiehillä pitää olla perehdyttämisestä. Vastaajat kokevat, että uusille hoitajille tarvitaan koeaika ja pitää panostaa perehdytykseen, jotta henkilökunta sitoutuu työpaikkaan. Kaikkiin yksiköihin tarvitaan kunnollinen perehdyttämisohjelma ja jokaisen työntekijän perehdytys tulee edetä perehtyjän tarpeiden mukaan. Vastaajat kokevat, että esimiesten olisi panostettava perehtyjän salisijoitteluun paremmin, jotta perehtyjä kerkeää omaksua erikoisalan.

”Tulisi ottaa huomioon perehtyjän yksilöllisyys - eli toiset oppivat nopeammin tai eri tavoin”.

”Täytyy ottaa huomioon yksilölliset erot, toiset tarvitsevat enemmän aikaa oppiäkseen, ei tiukkoja aikatauluja, yksilöllisyys huomioitava”.

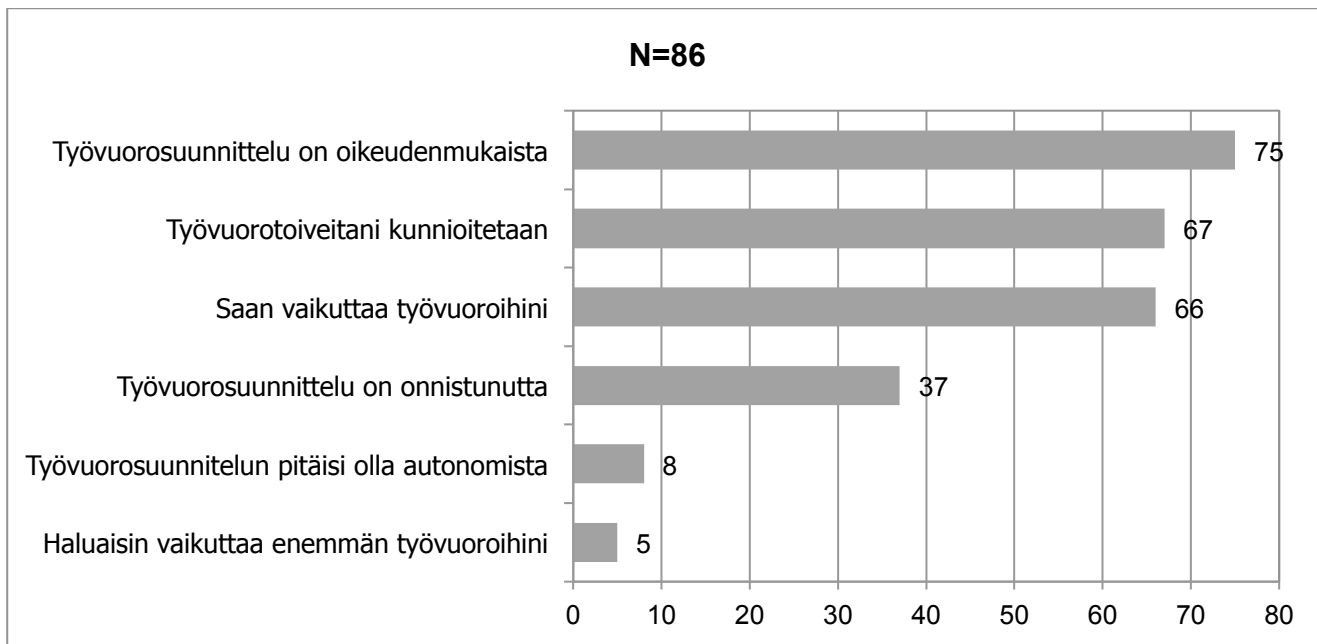
”Esimiehen tulee osallistua erikoisalojen perehdytyskeskusteluihin, jotta kaikille on selvää mihin tahtiin perehtyjä etenee ja onko tullut jotain ongelmia/vaikeuksia perehdytyksen kuluessa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut myös perehtyjästä ja hänen hyvinvoinnistaan, ei vain perehdytyksestä”.

”Perehtyvän henkilön lähtötaso voi olla erilainen, ymmärretään ja kannustetaan ja annetaan tarpeeksi aikaa omaksua erikoisala. Jos henkilöiden kemiat eivät kohtaa, ymmärretään ja annetaan mahdollisuus opetella toisen henkilön ohjauksessa”.



Kuvio 10. Kaksi tärkeintä esimiesten osaamisaluetta työnjaossa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä vastaajilta, minkälaisista osaamista odotat esimiehillä olevan työnjaossa (kuvio 10), tärkeimmäksi nouse oikeudenmukaisuus (56 vastausta) sekä se, että esimiesten on hallittava päivittäinen työnjako (54 vastausta). Vähiten tärkeänä koetaan, että henkilökunta saa vaikuttaa seuraavan päivän työnjakoon (11 vastausta). Vastaajat kokevat kuitenkin, että saavat vaikuttaa seuraavan päivän työnjakoon (30 vastausta).



Kuvio 11. Kolme tärkeintä esimiesten osaamisaluetta työvuorosuunnittelussa henkilökunnan näkemänä

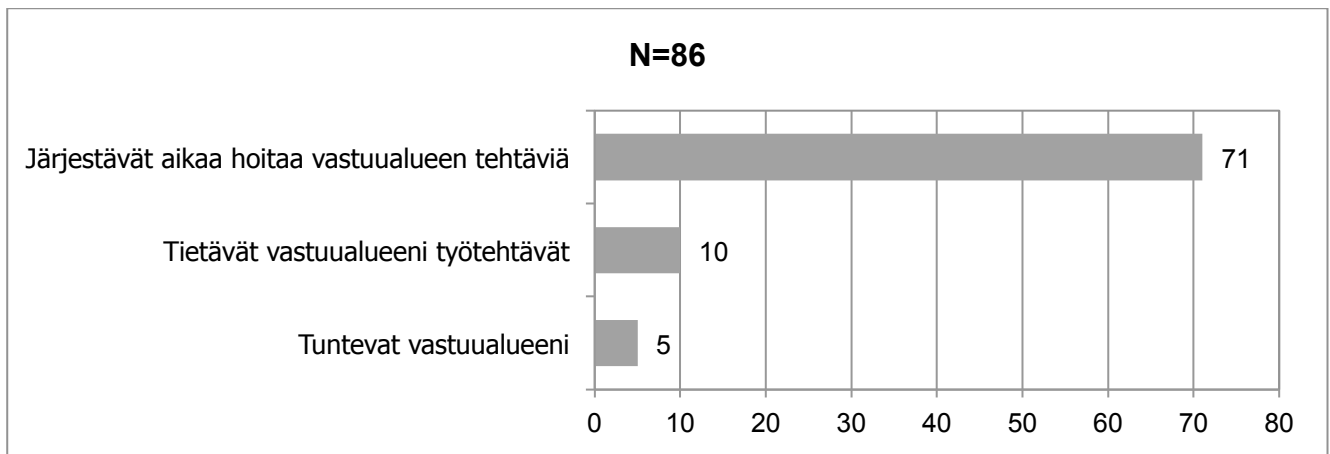
Työvuorosuunnittelun (kuvio 11) osa-alueella esimiesten osaamisen tärkeimmiksi osoittautuivat työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuus (75 vastausta), työvuorotoiveiden kunnioitus (67 vastausta) ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin (66 vastausta). Vähiten tärkeänä nähdään, että henkilökunta saa vaikuttaa enemmän työvuoroihin (5 vastausta) sekä se, että työvuorosuunnittelu olisi autonomista (8 vastausta).

Kysyttäessä vastaajilta, mitä muuta osaamista esimiesten työnjaossa ja työvuorosuunnittelussa tulee olla. Vastauksista selviää, että toteutuneet työvuorotoiveet motivoivat työntekijää ja auttavat jaksamaan. Esimiesten tulee ymmärtää työn luonne ja vaativuus henkilökunnan taitoihin nähden. Henkilökunnan tulee kiertää, jotta osaaminen säilyy. Tasapuolisuus ja vaihtelevuus työssä on tärkeää. Esimiehillä tulee olla näkemys henkilökunnan kehittämisestä ja työtaidon laaja-alaisesta sekä henkilökunnan osaamisesta. Autonomista työvuorosuunnittelua ollaan vastaan ja puolesta.

”Esimiehet eivät aina tee työvuoroja. Välillä tunne että vuorojen teko on myös valankäyttöväline jota häikäilemättä käytetään”.

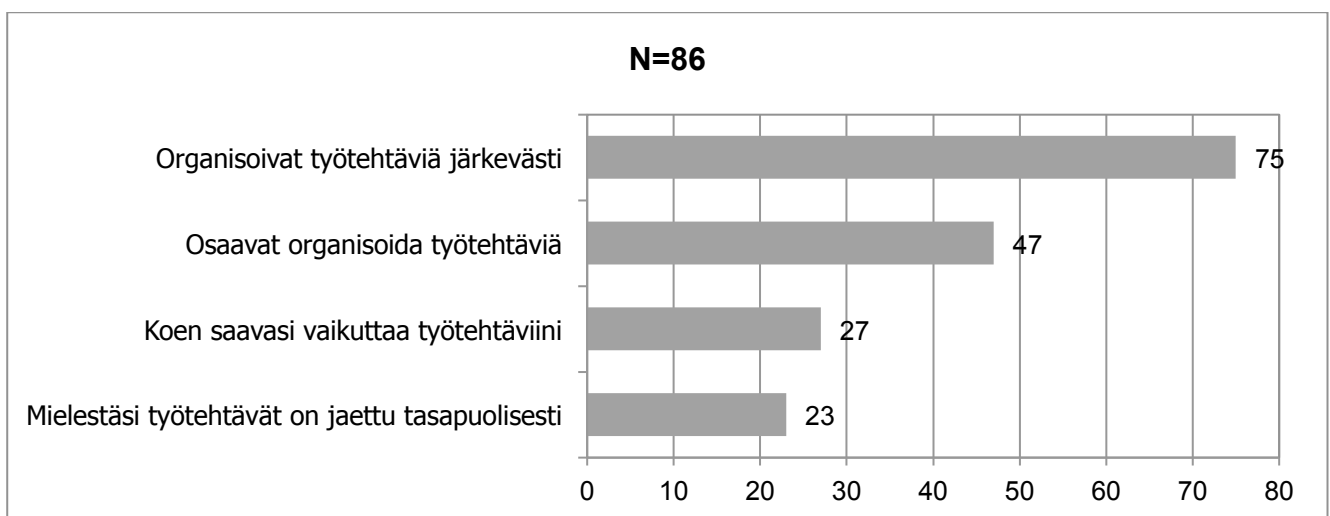
”Esimiesten tulisi ehdottomasti hoitaa työvuorosuunnittelu, ei autonomia !!!”.

”Autonomia suunnitteluun, jolloin vastuu siirtyy työntekijöille”.



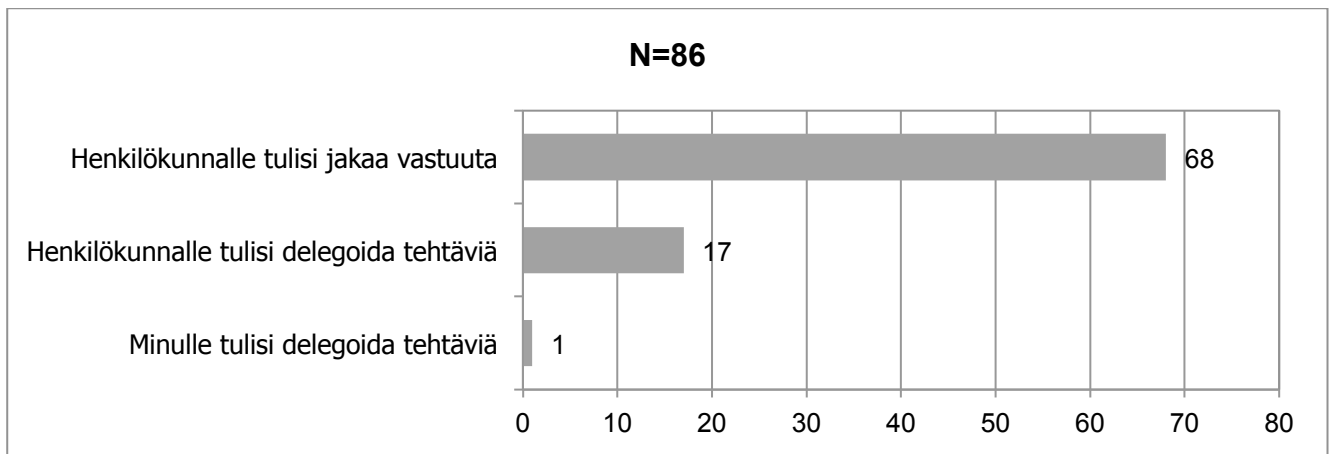
Kuvio 12. Esimiehen tärkein osaaminen vastuualueista henkilökunnan näkemänä

Vastaajilta kysyttiin, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla vastuualueista (kuvio 12). 71 vastaajaa kokee tarvitsevansa lisää aikaa hoitaakseen vastualueen tehtäviä. Se, että esimiesten tulee tietää henkilökunnan vastuualueet, pidetään 10 vastaajan mielestä tärkeänä. Vähiten tärkeänä nähdään esimiehen osaamisessa se, että esimies tuntee henkilökunnan vastuualueet (5 vastausta).



Kuvio 13. Esimiehen kaksi tärkeintä osaamisaluetta työorganisoinnissa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla työorganisoinnissa (kuvio 13), vastaajat odottavat esimiehiltä järkevää työtehtävien organisoimista (75 vastausta) sekä osaamista työtehtävien organisoinnissa (47 vastausta). Vähemmän tärkeäksi koetaan työtehtävien tasapuolinen jakaminen (23 vastausta) sekä henkilökunnan oma kokemus, että saa vaikuttaa työtehtäviinsä (27 vastausta).



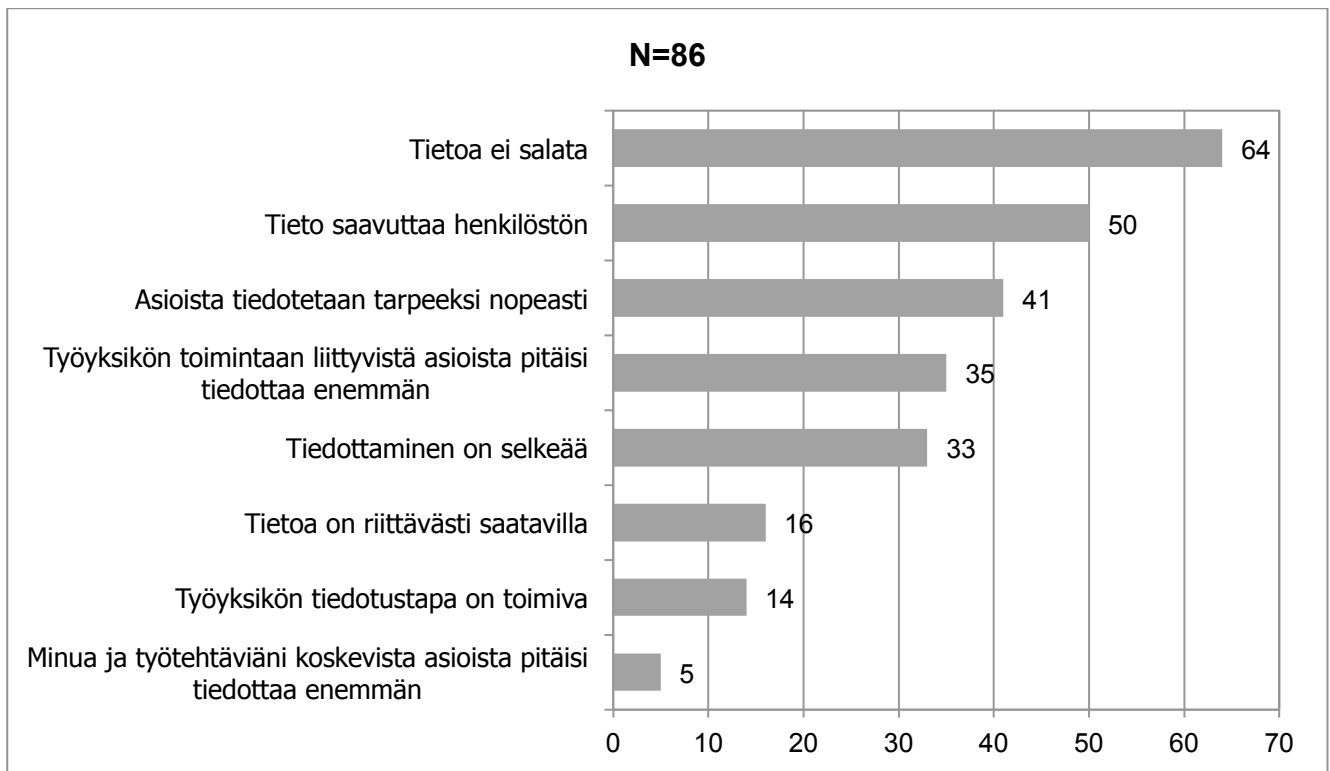
Kuvio 14. Esimiehen tärkein osaaminen delegoinnissa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla delegoinnissa (kuvio 14), 68 vastaajan mielestä tärkeimmäksi nousee, että henkilökunnalle tulee jakaa vastuuta ja delegoida tehtäviä (17 vastausta).

Kysyttäessä haluatko esimiehillä olevan vielä jotain muuta osaamista vastuualueissa, työorganisoinnissa ja delegoinnissa. Henkilökunnan keskuudesta nousee, että henkilökunta haluaa tarpeeksi aikaa tehdä delegoituja tehtäviä. Salityön lomassa delegoituihin tehtäviin on vaikea keskittyä nostamatta stressitasoa. Henkilökuntaa ei saa kuormittaa liikaa, vaan tehtäviä tulisi jakaa tasapuolisesti. Vastuualue -toille halutaan enemmän aikaa. Eräs vastaaja kokee toisten saavan enemmän aikaa.

”Jos / kun henkilökunnalle delegoidaan tehtäviä, tulisi myös antaa aikaa tehtävien suorittamiseen. Tehtävät salityön lomassa on usein vaikea yhdistelmä ja nostaa stressitasoa”.

”Aikaa enemmän vastuualuetyön hoitamiseen, toisille aikaa annetaan ja toisille ei”.



Kuvio 15. Kolme tärkeintä esimiehen osaamisaluetta tiedottamisessa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimies tarvitsee tiedottamisessa (kuvio 15), kolmeksi tärkeimmäksi noussutta vastausta on, että tietoja ei saa salata (64 vastausta), tiedon on saavutettava koko henkilöstö (50 vastausta) ja asioista tiedotetaan tarpeeksi nopeasti (41 vastausta). Vähiten tärkeänä nähdään enempi itseä ja työtehtäviä koskevista asioista tiedottaminen (5 vastausta). Vastaajat kokevat kuitenkin, että työyksikössä ei tiedoteta tarpeeksi, sillä 35 vastaajan mielestä asioista pitää tiedottaa enemmän ja 33 vastaajan mielestä tiedottamisen pitää olla selkeää.

Kysyttäessä, millaista osaamista esimiehillä tulee olla tiedottamisessa. Vastaajien keskuudesta nousee, että samoja sähköpostiviestejä tulee paljon ja tietotulva häiritsee. Esimiesten pitää osata karsia tietoa ja tiedon on oltava varmaa ja perustua todelliseen tietoon. Henkilökunnan toiveena on, että tieto saavuttaa koko henkilöstön.

”Tiedottamisen tulee olla selkeää, huhuja ei puhuta faktoina eikä lietsota pelkoa tai turhia toiveita”.

”To ja pe aamujen palaverien sisällöstä tieto poissaolleille, voisiko joka palaverissa olla ”sihteeri”, joka kirjoittaa asiat ylös ja tiedottaa niistä yleisesti”.

Tiedottamisen pitää olla selkeää ja ajanmukaista, se on kerrottava reilusti ja salailematta. Esimiehillä toivotaan olevan halua selvittää asioita, mikäli eivät tiedä niistä henkilökunnan kysyessä.

”Halua selvittää asioita, mikäli ei itse tiedä kertoa kysyttäessä”.

Taulukko 5. Esimiesten viisi tärkeintä osaamisaluetta motivoinnista ja kannustamisesta henkilökunnan näkemänä

N=86	4 Tärkein	3 melko tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkein	Yhteensä
Esimiesten tulisi motivoida työntekijöitä	44	24	14	4	86
Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä	36	46	2	1	85
Koen saavani tarpeeksi kannustusta esimiehiltäni	5	7	13	25	50
Esimiesten tulisi motivoida minua työssä jaksamiseen	1	6	36	22	65
Minua tulisi kannustaa enemmän	0	1	6	7	14
Minua tulisi motivoida enemmän	0	1	7	10	18
Esimiesten tulisi kannustaa minua työntekoon	0	1	8	17	26

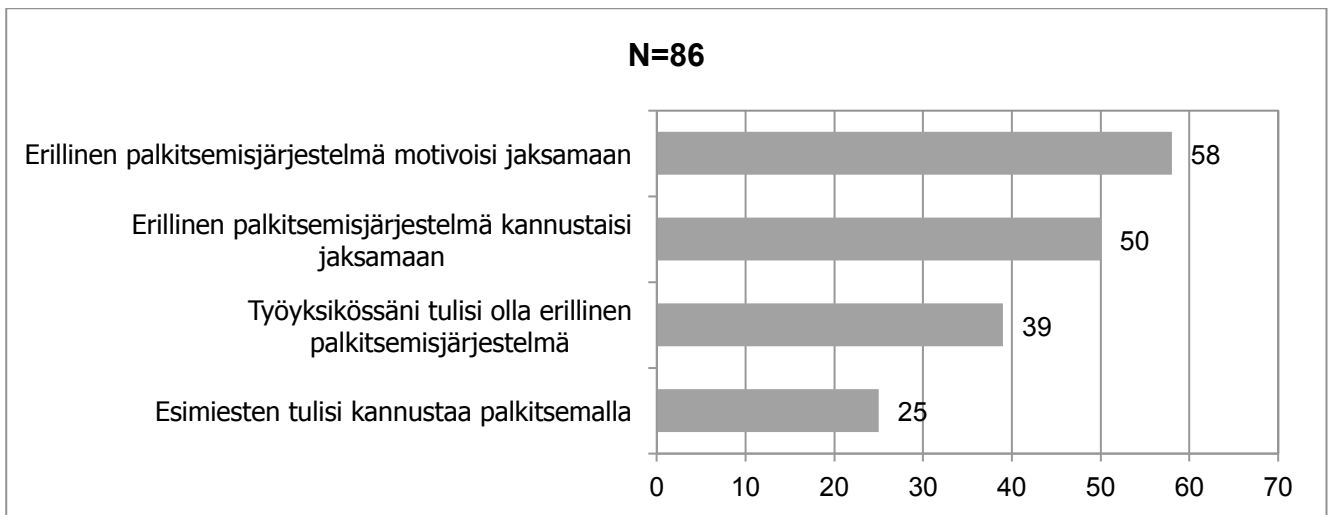
Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla motivoinnissa ja kannustamisessa (Taulukko 5), tärkeimpinä pidetään, että esimies motivoi (44 vastaajaa) ja kannustaa (36 vastaajaa) työntekijöitä. Kolmanneksi tärkeimpänä henkilökunta kokee saavansa tarpeeksi kannustusta esimiehiltä (5 vastausta). Neljänneksi tärkeimpänä pidetään sitä, että esimiesten tulee motivoida henkilökuntaa työssä jaksamiseen (1 vastaus). Viidenneksi tärkeintä ei voi määritellä, sillä tärkeimpänä, henkilökuntaa tulee kannustaa enemmän, ei tullut yhtään vastausta. Kun tarkastellaan kysymysten kokonaismääriä vastausten osalta, voidaan todeta että viisi tärkeintä on motivointi, kannustaminen, motivointi työssä jaksamiseen, kokemus tarpeeksi saadusta kannustamisesta sekä tulee kannustaa työntekoon. Ristiriita tulee esimiesten kannustamisesta, sillä sitä ei koeta viideksi tärkeimmäksi. Kuitenkin se on kokonaisuudessaan viidenneksi tärkein kysymys kokonaisvastauksia tarkasteltaessa.

Leikkaussalisairaanhoitajat kokevat lisäksi, että esimiehillä tulee olla tuntemus työn sisällöstä, jotta pystytään palkitsemaan henkilökuntaa. Hyvillä esimiehillä on aktiivinen etsintä toimintatapojen, kannustamisen ja motivoimisen osalta. Esimiesten toivotaan olevan hyviä työilmapiirin ylläpitäjiä, jotka antavat spontaanisti rakentavaa ja positiivista palautetta. Kannustamisen ja motivoimisen keinoiksi nostettiin uusi palkkausjärjestelmä, lisäkorvaus työstä sekä vapaa-aika. Hyvän esimiehen motivointi ja kannustamiskeinoja ovat kiittäminen, joustavuus, tasapuolisuus ja se, että hän omaa hyvät ihmishuuhdetaidot.

”Spontaani rakentava ja positiivinen palaute on kivaa!”.

”Voisivat opetella joskus edes kiittämän”.

”Aktiivisesti etsii toimintatapoja kannustamiseen ja motivointiin, nyt on voimassa kieltolaki kaikkeen kannustamiseen”.



Kuvio 16. Esimiehen kaksi tärkeintä osaamista palkitsemisessa henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla palkitsemisessa (kuvio 16). 56 vastaajaa kokee tärkeimpänä, että erillinen palkitsemisjärjestelmä motivoi jaksamaan ja 50 vastaajaa kokee, että erillinen palkitsemisjärjestelmä kannustaa jaksamaan. Lisäksi 39 vastaajan mielestä työyksikössä tulee olla erillinen palkitsemisjärjestelmä ja 25 vastaajan mielestä esimiesten tulee kannustaa palkitsemalla.

Kysyttäessä, mitä hyvä palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään, vastaajien keskuudesta nousee esille, että työteliäät ja tuntoiliset työntekijät pitää palkita. Henkilökunta kokee, että heidän tärkein tehtävänsä on hoitaa potilaat mahdollisimman hyvin tiimityönä eikä omia sosiaalisia suhteita. Sairaanhoidajan perustyötä ei enää arvosteta vaan kaikkea muuta.

”Sekin, että hoitaa työnsä hyvin, on valmis auttamaan ja neuvomaan, jopa pyytämättäkin eikä ainoastaan etsi työstä/työpaikasta negatiivisia asioita ja samalla latista koko työpaikan ilmapiiriä, olisi nykyään palkitsemisen paikka!! Työntekijät voisivat vuosittain valita työtovereistaan muutaman sellaisen joka ansaitsisi kannustavan ylimääräisen palkkion työpaikan ilmapiirin parantajana/hyvästä työtoverina. Ja sen verran hyvä, että sitä kannattaisi tavoitella. 50 € ei tunnu missään”.

Palkitsemisjärjestelmän ei tarvitse olla suurta vaan kohtuullista. Henkilökunta toivoo palkitsemisen olevan myös rahaa (30 vastaajaa) ja vapaa-aikaa (13 vastaajaa). Erilaisista vastuualueitehtävistä ja lisävastuista sekä lisäkoulutautumisesta ja erikoisosaamisesta pitää palkita (17 vastaajaa).

”Ei välttämättä mitään suuria ”palkintoja”, mutta edes kohtuullinen korvaus venymisestä”.

”Esimerkiksi työvuoronvaihdoista riittävä rahallinen korvaus ja / tai vapaa-päivän antaminen työntekijän ehdottamaan paikkaan”.

Työntekijät kaipaavat avointa perustelua muun muassa sille, millä perusteella henkilökohtaista lisää jaetaan. Henkilökunta haluaa kunnollista palkkausta ja arkista palautetta. Erikoisosaamista pitää pystyä mittaamaan ja sen tulee näkyä palkassa. Erillisessä palkitsemisjärjestelmässä nähdään myös vikoja:

”Mitä enemmän työtehtäviä ja erikoisosaamista, niin se täytyisi osata jotenkin mitata ja se näkyisi palkassa”.

”Jos ihan totta puhutaan, en usko palkitsemisjärjestelmiin. Jos työntekijällä on jokin erikoistaito, siitä voi maksaa sen mukaista palkkaa mutta muuten palkitseminen asettaa työntekijöitä arvojärjestykseen, mikä mielestäni huonontaa työilmapiiriä ja aiheuttaa kateutta”.

Palkitsemisen keinona nähdään, että loma-ajat sovitellaan henkilökunnan toiveiden mukaisesti kesäajalle. Henkilökunnan keskuudesta ilmenee, että ylimääräisille vapaille on kannatusta sekä työyhteisön yhteisille vapaa-ajan vietoille.

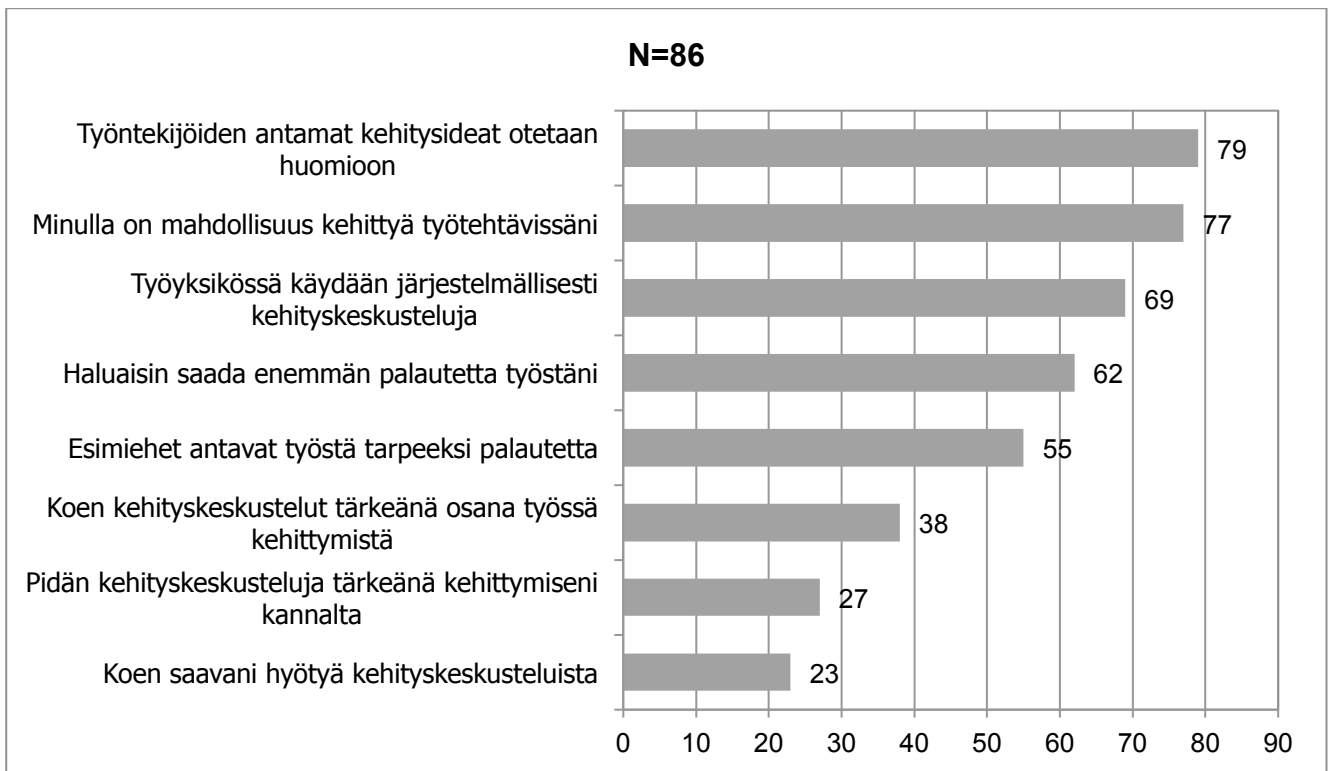
”Työyhteisön yhteiset (jollain osin) vapaa-ajan vietot, reissut, tms.”.

Henkilökunta kokee, että samasta työstä täytyy saada sama palkka, mutta osaamisesta ja vastuusta pitäisi tulla erilliset lisät. Vastaajat toivovat joustavaa työaika. Työn vaativuuden arvioinnin perään kuulutetaan ja sen käyttämistä toivotaan. Palkitsemisena nähdään myös se, että voi vaikuttaa työaikoihin ja siten yhdistää työn, perhe-elämän ja opiskelun.

”Yhdenmukainen ja kaikille tasapuolinen järjestelmä. Esim. joku tietty tavoite, jonka saavuttamisesta palkitaan. Palkitsemismuodoista varmaan raha motivoi eniten?”.

”Kannustava palkistamisjärjestelmä pitää sisällään esim palkan nousun, työtehtävien kannustava koulutukseen pääsy + ohjaus +perehdytys”.

”Tasavertaiset palkat kaikkiin yksiköihin”.



Kuvio 17. Viisi tärkeintä esimiehen osaamisaluetta työn ja työntekijöiden osaamisen kehittämässä henkilökunnan näkemänä

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä pitää olla työn sekä työntekijöiden osaamisen kehittämässä (kuvio 17), 79 vastaajaa pitää tärkeimpänä, että työntekijöiden antamat kehitysideat tulee ottaa huomioon. 77 vastaajaa kokee, että heillä on mahdollisuus kehittyä työtehtävissään ja 69 vastaajan mielestä kehityskeskusteluja käydään järjestelmällisesti. Neljänneksi tärkeimpänä 62 vastaajaa haluaa saada enemmän palautetta työstään ja viidenneksi tärkeimpänä koetaan esimiesten antavan tarpeeksi palautetta (55 vastausta). Vähiten tärkeimpänä henkilökunta kokee saavansa hyötyä kehityskeskusteluista (21 vastaajaa). Tässä kysymyksessä ilmeni virhe analysoitaessa tuloksia, sillä avoimeen vastauskohtaan on kaksi vastaajaa kommentoinut, ettei halunnut vastata mitään kohtaan kehityskeskustelu. Heidän oli kuitenkin pakko vastata, sillä kysely vaati jatkuakseen valittavaksi viisi tärkeintä. Taulukossa näkyy kaikki vastukset, mutta raportoinnissa kaksi virheellistä vastausta on poistettu.

Esimiehillä tulee olla osaamista kehittämisen osa-alueella myös kehittämisen päämäärästä ja siitä, mitä kehitetään. Kehityskeskusteluja pitää pystyä käymään ilman ohjelman vaatimaa protokollaa ja niiden tulee olla lyhyitä, napakoita ja asiallisia ilman turhuuksia. Kehittäminen vaatii esimiehiltä työn sisällön tuntemista. Nykyorganisaatiossa esimiehiltä vaaditaan laajaa osallistumista hallintoon, joten heitä on vaikea nähdä työn kehittäjinä. Se, että esimies on henkilökunnan kanssa läheisissä väleissä, parantaa henkilökunnan kokemana työyhteisön toimivuutta.

”Nykysuuntaus että esimies ei voi olla läheisissä väleissä rivijäsenten kanssa ei ole hyvä työyhteisön hengen ja toiminnan kannalta”.

”Esimiehistä tullut ”Bosseja” –kaipaam ”Leadereitä” En pidä siitä että esi-henkilöt puhuessaan itsestään on ”me” ja alaiset niputetaan ”te” joukkoon ”.

”Kritiikin vastaanottaminen, esimiehen mielipide ja käsitys asioista ei ole ainoa oikea ja voi joskus olla täysin omiin tunteisiin ja kokemuksiin perustuva harhakäsitys!”.

Taulukko 6. Esimiehen viisi tärkeintä osaamisaluetta työyhteisön hyvinvoinnista henkilökunnan näkemänä

N=86	5 tärkein	4 melko tärkeä	3 tärkeä	2 ei niin tärkeä	1 vähiten tärkein	Yhteensä
Työyhteisössä on avoin ilmapiiri	30	7	4	6	3	50
Työyhteisön ilmapiiriä pitäisi parantaa	15	9	6	2	4	36
Tunnen kuuluvani työyhteisöön	10	7	14	14	9	54
Työtäni arvostetaan ja siitä palkitaan	7	9	7	8	5	36
Lähiesimies on helposti lähestyttävä	6	10	7	12	15	50
Olen tyytyväinen työpaikan työilmapiiriin	5	4	5	1	1	16
Työyhteisössä on keskustelevalta ilmapiiri	4	14	3	3	8	32
Minulla on mahdollisuus esittää omat näkemykseni yhteisissä tilaisuuksissa	4	9	13	6	6	38
Lähiesimiesten keskinäinen yhteistyö toimii hyvin ja he arvostavat toistensa työtä	3	4	3	9	13	32
Pystyn vaikuttamaan työtäni koskevaan päätöksen-tekoon	2	5	7	9	9	32
Minut otetaan vakavasti työyhteisössäni	0	5	8	6	7	26
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	0	3	9	10	6	28

Kysyttäessä, minkälaista osaamista esimiehillä tulee olla työyhteisön hyvinvoinnista (taulukko 6), 30 vastaajaa piti tärkeimpänä, että työyhteisössä on avoin ilmapiiri. Toiseksi tärkeimpänä henkilökunta kokee, että työyhteisön ilmapiiriä pitää parantaa (15 vastaajaa) ja kolmanneksi tärkeimpänä nähdään, että henkilökunta tuntee kuuluvansa työyhteisöön (10 vastaajaa), neljänneksi tärkeimpänä nähdään, että työtä arvostetaan ja siitä palkitaan (7 vastaajaa). Viidenneksi tärkeimpänä 6 vastaajaa kokee, että esimies on helposti lähestyttävä. Vähiten tärkeimpänä koetaan, että pystytään vaikuttamaan työtä koskeviin päätöksiin ja työn sisältöön (ei yhtään vastausta). Tarkasteltaessa kysymysten vastausmääriä kokonaisuudessaan, voidaan kuitenkin todeta, että tärkeimmät viisi vastausta ovat henkilökunnan kuuluminen työyhteisöön, työyhteisön avoin ilmapiiri, esimiestä voi helposti lähestyä, henkilökunnalla on mahdollisuus esittää omat näkemykset yhteisissä tilaisuuksissa sekä työyhteisön ilmapiirin parantaminen.

Kyselylomakkeen lopussa oli kolme avointa kysymystä, joissa kysytään: millaista osaamista esimiehillä tulee olla työyhteisössä, millaiseen osaamiseen esimiesten tulee panostaa ja millaisia työtapoja esimiesten pitää käyttää johtamisessa.

23 vastaajaa vastasi kysymykseen millaista osaamista esimiehillä tulee olla työyhteisössä. Henkilökunnan mielestä esimiehillä on oltava organisointikykyä. Esimiesten tulee olla hyviä johtamaan yhteisöä yhtenä, dynaamisena joukkona. Vahvasti vaaditaan esimiehiltä substanssiosaamista ja kompetenssiosaaminen nähdään hyvänä etuna. Esimiesten pitää olla aidosti kiinnostuneita omasta yksiköstään ja siitä, mitä siellä tapahtuu. Esimiesten odotetaan käyneen johtamiskoulutus, heillä tulee olla hyvät tiedonvälitystaidot ja tuntosarvet aistia ongelmia sekä puuttua niihin ajoissa. Esimiehillä tulee olla kykyä ja halua toimia henkilökunnan edusmiehenä. Heillä pitää olla taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, olla kuuntelevia, avoimia, kunnioittavia ja johdonmukaisia. Esimiesten pitää olla palautteen antotaitoisia, helposti lähestyttäviä, empaattisia ja inhimillisiä.

”Melkoinen jonglöörihän sitä pitäisi olla, jotta kaikkia miellyttäisi. Tärkeintä kuitenkin lienee perusajatuksen säilyttäminen mielessä. Henkilökunta on täällä potilasta varten ja jotta meillä jatkossakin olisi kaikilla töitä, pitäisi saada myös henkilökunta ymmärtämään yhteen hiileen puhaltamisen säännöt. Se vaatii uhrauksia meiltä kaikilta!”.

”Organisaatiokykyä, kyky ottaa työntekijä huomioon ihmisenä, ei pelinappulana.”

”Johtamiosaamista, käytännön osaamista, kehittäjän ja asioiden eteenpäin viejän rooli, kuuntelija, työntekijän luottamuksen arvoinen osaaja”.

”Esimiehen tulisi pitää työntekijöidensä puolta. Yksittäinen työntekijä hukkuu organisaatioon aivan liian helposti ja aivan liian usein ilman minkäänlaista tukea”.

22 vastaajaa vastasi kysymykseen, minkälaiseen osaamiseen esimiesten tulee panostaa. Henkilökunta haluaa esimiesten panostavan perusajatuksen säilyttämiseen, substanssiosaamiseen, johdonmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Esimiesten pitää kunnioittaa ja arvostaa henkilökuntaa. Esimiesten pitää kuunnella ja heillä tulee olla halua pitää henkilökunnan puolia, ottaa vastaan ja antaa palautetta. Esimiesten tulee olla henkilökunnan luottamuksen arvoisia osaajia, jotka kannustavat, ovat avoimia, helposti lähestyttäviä ja pyrkivät aktiivisesti parantamaan työhyvintointia.

”Pitäisi olla kykyä viedä työntekijöiden tärkeäksi kokemia asioita ylemmälle tasolle, niin että niitä kuunneltaisiin. Nykyään tuntuu, että meitä ohjaileva ylin johto tekee päätöksiä työstä, jota eivät todellakaan tunne. Todella pelottavaa ja potilasturvallisuuden kannalta kyseenalaista!”.

” Ihmissuhdetaitoihin ja kykyyn ottaa vastaan kritiikkiä ymmärtäen, että alaiset pyrkivät yleensä tuomaan esille oikeita epäkohtia, ei ilkeilläkseen ”.

”Käydä välillä salityössä, jotta tietää mistä puhutaan”.

”Esimiehen tulisi panostaa ihmissuhdetaitoihin ja viestintätaitoihin. Aina tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja suora. Yksikön asiat kun koskettavat kaikkia meitä”.

”Johtamistavalla on merkitystä työhyvinvointiin ja miten hyvin alaiset työtä tekevät. Piikittelemällä ja diktaattorimaisella johtamisella saa aikaan vastarintaa. Vanha esimiestaidon perustotuus kuuluu edelleen näin, alaiset on juuri niin hyviä kuin esimieskin. Oikeudenmukainen johtaminen ei ole tahtotila vaan pakollista ”.

21 vastaajaa vastasi kysymykseen, millaisia työtapoja esimiesten pitää käyttää johtamisessa. Henkilökunnan näkemys on, että esimiesten johtamisen on oltava henkilöstöstä lähtevää, ihmissuhdetaitoista, tasapuolista ja joustavaa. Esimiesten johtamistapa ei saa olla hallitseva itsevaltiainen, vaan kuunteleva, avoin, sovittava ja empaattinen. Esimiesten pitää osata antaa ja ottaa palautetta, heidän pitää olla itsensä kehittäjiä ja ottaa huomioon käytännön suuntaviivat.

”Työntekijän mielipiteet huomioonottavaa, pienissä asioissa pitäisi joustaa, koska suuret linjat päätetään muualla. Johtajan paikka on tuulinen, on hyväksyttävä se, että arvostelua tulee. Huonot päätökset on myönnettävä ja niistä tulee oppia ”.

”Tasapuolisuus, luotettavuus, hyvä tieto/taito, ei taloonpäin kallellaan oleva persoona, kyky olla johtaja (ei pokkuroi esim lääkärikunnalle, ylihoitajalle...) ”.

”Työtapojen pitäisi olla loogisia ja perusteltuja. Avoimuus tulee mieleen taas kerran. Työtapojen tulisi olla samalla vahvoja ja päättäväisiä, mutta kaikille näkemyksille tulisi olla avoin - ja mielipidettä muuttaa, jos niikseen sattuu, että jonkun ajatus olisi parempi kuin oma päätös”.

”Olla helposti lähestyttävä, ei itsevaltiainen, kuunteleva, sovittava, empaattinen. Neuvotteleva. Pystyä ottamaan palautetta vastaan. Kehitettävä itseään ihmisenä ja ihmistuntijana, (ei välttämättä vaadi korkeakoulutusta)”.

”Jalkautua alaisten pariin ja keskustella työasioista. Toiminta muuttuu ja sen mukana pitäisi esimiestenkin osata toimia, ei riitä edelleenkään että kyllä minä osaan kun olen viimeksi 10 tai 20 vuotta sitten ollut salityössä. Byrokratian vähentäminen organisaatiossa = esimiehiä vähemmän ja päällekkäinen esimiesporrastus pois”.

6.1 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaista osaamista lähiesimiehillä (osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja) tulee olla leikkaussalisairaanhoitajan näkemänä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että molemmilta esimiehiltä odotetaan samoja osaamisalueita. Heiltä odotetaan vahvaa johtamisosaamista ja organisointikykyä. Tämän saavuttaakseen esimiesten tulee tuntee henkilökunta ja heidän osaaminen sekä olla aidosti kiinnostunut henkilökunnan jaksamisesta ja työskentelystä. Jotta esimies voi johtaa yksikköä hyvin, on hänen tunnettava käytännössä, mitä työ on. Esimiehiltä odotetaan substanssiosaamista, jotta esimiehet osaavat johtaa työyksikköä oikein. Esimiehiltä odotetaan hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Molemmilla esimiehillä odotetaan olevan johtamiskoulutusta ja, että he tietävät omat työtehtävänsä ja hallitsevat ne. Esimiesten tulee arvostaa henkilökunnan osaamista, olla avoimia uusille ehdotukselle sekä käyttää resursseja oikein. Esimiehillä odotetaan olevan kykyä tunnistaa ristiriitatilanteita ja rohkeutta puuttua niihin. Henkilökunta ei näe tällä hetkellä esimiehiä kehittäjinä, sillä esimiehet ovat erkaantuneet käytännön työstä liiallisten kokousten ja hallinnollisen työn takia.

Osastonhoitajalta odotetaan luotettavaa ja kunnioitettavaa työotetta. Hänen on oltava työntekijöitä kannustava, reilu ja tasapuolinen sekä uskallettava olla esimies ja tehdä päätöksiä sekä seisoa päätösten takana. Esimiehen on uskallettava myöntää tekemänsä virheet. Hänen toivotaan olevan jalat maassa oleva henkilö, joka mahdollistaa koulutukseen pääsyn, työnkierron sekä ymmärtää perheen ja työelämän yhteen sovittamisen. Apulaisosastonhoitajalta odotetaan ennenkaikkea avointa, rehellistä ja oikeudenmukaista työskentelyä ja hänellä odotetaan olevan henkilökunnalle tarvittaessa aikaa. Apulaisosastonhoitajan odotetaan edistävän omalla toiminnallaan perustehtävän tekemistä, joka osoittaa, että hänen on tunnettava käytännöntyö. Apulaisosastonhoitajan odotetaan uskaltavan olla esimies, joka tekee päätöksiä.

Uusille työntekijöille henkilökunta toivoo koeaikaa. Perehdyttämiseen on panostettava tekemällä jokaiseen yksikköön kunnollinen perehdytysohjelma. Perehtymiselle on annettava tarpeeksi aikaa. Hyvä perehdytys etenee perehdytettävän yksilöllisyys huomioiden. Esimiehen tulee olla kiinnostunut henkilöstä, joka perehdyttää, perehdytettävästä, perehtymisestä sekä heidän hyvinvoinnistaan. Henkilökunta kokee, että hyvin perehdytetyt hoitajat sitoutuvat vahvemmin työpaikkaan.

Esimiehiltä odotetaan työnjaon hallintaa, oikeudenmukaista työnjakoa ja työvuorosuunnittelua. Henkilökunta kokee, että he saavat vaikuttaa tarpeeksi päivittäiseen työnjakoon. Hyvä työvuorosuunnittelu ja toteutuneet toiveet motivoivat ja auttavat jaksamaan henkilökuntaa. Hyvä työvuorosuunnittelu vaatii työn luonteen ja henkilökunnan osaamisen ymmärtämisen. Esimiehiltä odotetaan työtehtävien järkevää organisointia. Heidän odotetaan jakavan tasapuolisesti vastuuta henkilökunnalle ja antavan aikaa vastuualueen töiden tekemiseen.

Henkilökunta näkee tiedottamisen tärkeänä osana esimiehen osaamisessa. Tietoa on paljon ja esimiesten odotetaan karsivan turha pois. Tiedottamisen on oltava selkeää ja tiedon on oltava varmaa. Henkilökunta ei halua, että mitään tietoa salataan ja tiedon on saavutettava koko henkilöstö nopeas-

ti. Sähköpostiviestintä on tärkeässä osassa leikkaussaliympäristössä ja siihen henkilökunta toivoo selkeyttä. Leikkaussalihenkilökunta toivoo esimiehillä olevan halua selvittää asioita, mikäli eivät tiedä sitä kysyttäessä.

Tämä tutkimus osoittaa, että leikkasusalisairaanhoitajat odottavat esimiehiltä motivointia ja kannustusta. Henkilökunta näkee, että työn sisällön tuntemus tarvitaan, ennen kuin voi palkita. Esimiehiltä odotetaan spontaanisti rakentavaa ja positiivista palautetta. Henkilökunnan motivointi ja kannustamiskeinoiksi nostetaan kiittäminen, joustavuus, tasapuolisuus ja hyvät ihmissuhdetaidot.

Leikkaussalisairaanhoitajat ovat sitä mieltä, että erillinen palkitsemisjärjestelmä motivoisi ja kannustaisi jaksamaan. Henkilökunta kaipaa avointa perustelua henkilökohtaisten lisien jakamiseen ja toivoo, että työteliäät ja tunnolliset työntekijät palkitaan. Henkilökunta kokee, että sairaanhoitajan perustyötä ei arvosteta. Heidän toiveenaan on, että erilaisista vastuualue tehtävistä, lisävastuista ja –kouluttautumisesta sekä erikoisosaamisesta palkitaan. Suuri osa tutkimukseen vastanneista sairaanhoitajista kokee palkitsemisen voivan olla rahaa tai vapaa-aikaa. Palkitsemisen keinoina nähdään palautteen antaminen, toiveiden mukaan sijoittuneet kesälomat, yhteiset vapaa-ajan vietot ja reissut sekä joustava työaika, joka mahdollistaa perheen ja työn yhteensovittamisen sekä opiskelun. Palkitseminen nähdään myös eriarvoistavana tekijänä henkilökunnan suhteen. Osaamista pitää myös pystyä mittaamaan ennen kuin voi palkita. Kaikille sairaanhoitajille toivotaan samaa palkkaa ja erityisosaamisesta erillinen korvaus. Henkilökunta kuuluttaa työn vaativuuden arvioinnin perään ja toivokin, että sitä käytetään.

Esimiehillä tulee olla selvät päämäärät kehittämisestä, mitä kehitetään ja mihin suuntaan. Työn ja työntekijöiden kehittämisen osaaminen edellyttää, että esimies ottaa huomioon henkilökunnan antamat kehitysideat ja, että esimies tuntee työn sisällön. Kehityskeskustelut on pystyttävä pitämään ilman ohjelman vaatimaa protokollaa, lyhyesti ja napakasti. Osa hoitajista kokee saavansa hyötyä kehityskeskusteluista ja osa kokee ne tarpeettomina.

Leikkaussalisairaanhoitajien mielestä leikkausyksikön ilmapiiri on avoin, mutta sitä pitää edelleen parantaa. Henkilökunta tuntee kuuluvansa työyhteisöön, he voivat vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin ja heillä on mahdollisuus esittää omia näkemyksiään. Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja työyhteisössä on keskustelevalta ilmapiiri. Esimiesten tulee olla hyviä johtamaan yhteisöä yhtenä, dynaamisena joukkona. Esimiehillä tulee olla kykyä ja halua toimia henkilökunnan edustajana henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä. Esimiehen pitää osata antaa palautetta, olla empaattinen ja inhimillinen. Esimiesten pitää pystyä kunnioittamaan henkilökuntaa ja olla henkilökunnan luottamuksen arvoisia osajia, jotka aktiivisesti parantavat työhyvinvointia.

7 POHDINTA, PÄÄTELMIÄ JA JATKOTUTKIMUSHAASTEITA

7.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tuloksista selviää, että esimiesten tulee johtaa yksikköä ja työtehtäviä yhdessä henkilökunnan kanssa. Esimiesten tulee toimia arjessa, jossa perustyötä tehdään ja esimiesten pitää tuntea henkilökunta ja heidän osaamisensa voidakseen johtaa hyvin. Henkilökunnan luottamus esimiesten johtamistyötä kohtaan nousee esimiesten työn tuntemisesta, substanssiosaamisesta sekä hyvistä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoista. Esimiesten tehtävä on toimia linkkinä ylemmän johdon ja henkilökunnan välillä. Pekkasen (2010) tutkimus osoittaa, että osastonhoitajan odotetaan olevan läsnä. Hänen toivotaan olevan näkyvillä ja fyysisesti paikalla. (Pekkanen 2010, 40.) Leppäsen (2010) tutkimuksen mukaan onnistuneen johtamistyön edellytys on luottamuksen saavuttaminen ja tehtävien hoitaminen yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Esimiesten tulee kuunnella, tukea, motivoida ja ohjata henkilöstöä ja tähän tarvitaan hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. (Leppänen 2010, 41.) Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten on oltava kannustavia, reiluja ja tasapuolisia koko henkilöstöä kohtaan. Esimiesten on uskallettava olla esimiehiä, myöntää virheet ja seisoa päätösten takana. Henkilökunta näkee osastonhoitajan tekemässä pääasiassa hallinnollisia töitä ja kokoustamassa. Apulaisosastonhoitajalta odotetaan avointa, rehellistä ja oikeudenmukaista toimintaa, joka viittaa siihen, että apulaisosastonhoitaja on lähempänä henkilökuntaa kuin osastonhoitaja. Jos tutkimuksen kysymyksiä ei olisi eroteltu osastonhoitajalle ja apulaisosastonhoitajalle erikseen, vaan tehty yhtenäisesti esimiehille, niin tulos olisi voinut olla toisensuuntainen.

Perehdytys

Leppäsen (2010) tutkimus osoittaa, että hyvä perehdytys kuuluu kaikille työntekijöille ja toimii edellytyksenä osaavalle henkilökunnalle. Esimiehen substanssiosaaminen on edellytys perehtymiselle, ohjaukselle ja sujuvalle toiminnan johtamiselle. (Leppänen 2010, 43, 51.) Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että perehtymiselle on annettava tarpeeksi aikaa toteutuakseen hyvin. Perehtyjien yksilöllisyys on huomioitava, sillä jokainen etenee omaan tahtiinsa. Esimiesten on oltava kiinnostuneita perehtymisestä, perehtyjästä sekä perehdyttäjästä sekä heidän välisestä yhteistyöstä. Henkilökunta näkee hyvän perehdytyksen sitouttavan henkilöstöä työpaikkaan.

Vastuualueet, työnjako, työvuorosuunnittelu, organisointi ja delegointi

Henkilökunnan pysyvyyteen vaikuttaa määrättyjen vastuiden jakaminen henkilöstölle ja tietty vapaus suunnitella toimintaa (Leppänen 2010, 44; Pekkanen 2010, 27). Vastuiden jakaminen henkilöstölle lisää työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Esimiehet pyrkivät jakamaan vastuuta henkilökunnalle ja saamaan heidät tuntemaan olonsa tärkeäksi. Vastuita tulee jakaa tasapuolisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Leppänen 2010, 22, 33.) Tämän tutkimuksen mukaan henkilökunnalle tulee jakaa vastuuta, mutta tulee myös antaa aikaa vastualueiden tehtävien hoitamiseen. Lisäksi hen-

kilökunta kokee saavansa vaikuttaa päivittäiseen työnjakoon riittävästi. Esimiehiltä vaaditaan kykyä reagoida ja vastata muutoksiin nopeasti, mikä näkyy esimiehen työskentelyssä joustavuutena ja organisointikykyä (Leppänen 2010, 52). Tässä tutkimuksessa ilmenee samansuuntaisia tuloksia, että esimiesten tulee organisoida työt järkevästi. Henkilökunta kokee, että hyvä työvuorosuunnittelu edellyttää esimiehiltä työn tuntemusta ja hyvin suunnitellut ja toteutetut työvuorot motivoivat ja auttavat jaksamaan. Pekkasen (2010) tutkimuksen mukaan henkilökunnan jaksamiseen vaikuttaa hyvin onnistunut työvuorosuunnittelu ja oikeudenmukainen esimies kohtelee henkilökuntaa tasapuolisesti laatimalla työvuorot henkilökuntaa tyydyttävällä tavalla (Pekkanen 2010, 29, 39).

Tiedottaminen

Työntekijän tulee saada tuoda omia ajatuksiaan julki ja niitä tulee kuunnella. Esimiehellä tulee olla aikaa ja mielenkiintoa kuunnella henkilökuntaa ja koko henkilöstöä tulee kohdella samanarvoisesti. Palautteen antaminen on olennainen osa vuorovaikutusta. Palautteen antaminen ja saaminen vaatii taitoa ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asioista tiedottaminen tulee kulkea oikeille henkilöille, oikeaan aikaan ja oikeita kanavia pitkin. Esimiesten tulee huolehtia, että koko henkilöstö saa tiedot silloin, kun ne kuuluukin saada. Tiedon julkituloa ei saa viivyttää. (Pitkämäki 2007, 30 - 32.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia tiedottamisen tärkeyden osalta. Tietoa tulee karsia ja vain tärkeä, varma tieto viestiä eteenpäin. Tiedottamisen on oltava selkeää eikä tietoa saa salata henkilöstöltä. Esimiehiltä odotetaan myös halua selvittää asioita, jos eivät sitä kysyttäessä tiedä.

Motivointi ja kannustaminen

Pekkasen (2010) mukaan positiivinen, huumorintajuinen ja kannustava esimies lisää henkilöstön työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Kommunikatiiviseen osaamiseen kuuluu henkilöstön tukeminen, palautteen antaminen, rohkaiseminen ja kannustaminen. (Pekkanen 2010, 40.) Leppäsen (2010) tutkimuksen mukaan esimiesten tulee antaa palautetta kannustaakseen ja motivoidakseen henkilökuntaa. Positiivisen palautteen antaminen vaikuttaa lisäävästi työn kehittämiseen ja työtyytyväisyyteen. (Leppänen 2010, 45.) Tämän tutkimuksen mukaan henkilökunta odottaa esimiehen antavan spontaanisti rakentavaa ja positiivista palautetta. Ojasen (2009) mukaan työntekijät motivoituvat perhaiten työyhteisön tuesta ja siitä, että voivat enemmän vaikuttaa työpaikan asioihin (Ojanen 2009, 32). Tämän tutkimuksen mukaan henkilökuntaa motivoi ja kannustaa kiittäminen, joustavuus, tasapuolisuus ja hyvät ihmissuhdetaidot. Pekkasen (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstön tukemiseen kuuluu kiitoksen antaminen. Esimies on tasa-arvoinen henkilöstöä kohtaan, toimii eettisesti oikein eikä korosta valtaa. (Pekkanen 2010, 29, 39). Tämän tutkimuksen mukaan henkilökunta toivoo esimiesten antavan palautetta kiitoksen muodossa sekä olevan samalla viivalla henkilöstön kanssa ja toimivan ”leadereina” ei ”bosseina”.

Palkitseminen

Leppäsen (2010) tutkimuksen mukaan esimiesten tulee saada henkilökunta ymmärtämään, että palkitsemista on muutakin kuin rahallista. Työntekijän kiittäminen on palkitsemismuoto, se saa työntekijän tuntemaan mielihyvää ja itsensä arvostetuksi työyhteisössä. Palkitsemista on palautteen antaminen, joka kannustaa ja motivoi henkilökuntaa. (Leppänen 2010, 44 - 45.) Tämän tutkimuksen mukaan erillinen palkitsemisjärjestelmä motivoisi ja kannustaisi jaksamaan. Työn vaativuuden arviointia kaivataan ja erilaisista vastuualuetehtävistä, lisävastuista, kouluttautumisesta ja erikoisosaaamisesta tulisi palkita henkilökuntaa. Suuri osa näkee palkitsemisen rahana tai vapaa-aikana. Henkilökunta näkee palkitsemisena myös palautteen saamisen, toiveiden mukaan toteutuneet lomat ja työvuorot, joustavan työajan sekä perheen ja työn yhteensovittamisen sekä opiskelun. Henkilökunnan mieleistä palkitsemista olisi yhteiset vapaa-ajanviihtot ja reissut.

Kehittäminen

Leppäsen (2010) mukaan henkilöstöjohtaminen on myös osaamisen kehittämistä ja henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä. Esimiesten ammatillinen tieto ja ydinosaaminen auttavat ymmärtämään, suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa. Koulutukset, kehityskeskustelut ja työnkierrot ovat ammattitaitoisen henkilöstön lähtökohtana ja työtyytyväisyyden yhtenä osatekijänä. (Leppänen 2010, 43, 51.) Tämän tutkimuksen mukaan esimiehillä tulee olla selvät päämäärät kehittämisestä ja esimiehen tulee huomioida henkilökunnan antamat kehitysideat. Kehityskeskusteluista halutaan pois ohjelman vaatima protokolla ja keskusteluiden tulee olla lyhyitä ja napakoita. Toiset kokevat saavansa hyötyä kehityskeskusteluista ja toiset kokevat ne turhiksi. Ojasen (2009) tutkimuksen mukaan henkilökunta pitää kehityskeskusteluja tärkeänä oman työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskusteluja osa pitää tärkeänä ja osan mielestä ne ovat jopa ahdistavia. Kehityskeskusteluilta odotetaan palautteen saamista, tietoa uusista, muuttuneista asioista, ajan tasalla pysymistä sekä omien tavoitteiden kertomisesta. (Ojanen 2009, 34 - 35.)

Ilmapiiiri

Leppäsen (2010) mukaan keskeistä henkilökunnan työhyvinvoinnissa on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, joka vähentää työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Toimiva työyhteisö koostuu työilmapiiiristä, työhyvinvoinnista ja palkitsemisesta. (Leppänen 2010, 44.) Tämän tutkimuksen mukaan leikkausyksiköissä ilmapiiiri on avoin, mutta sitä pitää edelleen parantaa. Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja henkilökunta kokee kuuluvansa työyhteisön jäseniksi. Pekkasen (2010) mukaan esimiesten tulee kuunnella ja keskustella avoimesti ja heillä tulee olla valmiudet puuttua ongelmatilanteisiin ja ratkaista ne ennen kärjistymistä. Esimiehillä tulee olla hyvä itsetuntemus ja taito oppia saamastaan palautteesta. (Pekkanen 2010, 27 - 28, 42.) Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiesten tulee johtaa yksikköä yhtenä dynaamisena joukkona ja heidän tulee toimia henkilökunnan edustajana henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä. Esimiesten tulisi ottaa oppia virheistä

ja saamastaan palautteesta. Esimiesten on oltava henkilökunnan luottamuksen arvoisia osajia ja pyrkiä parantamaan työhyvinvointia.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on kaiken tutkimustoiminnan ydin ja tutkimusaiheen valinta on tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkimusetiikan perustana on tutkimuksen hyödyllisyyden selvittäminen ja kohderyhmälle aiheutuvien haittojen minimointi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009 172, 176.) Tutkija on vastuussa tutkimuksen tiedonhankinnasta ja tutkittavien suojaan liittyvistä asioista. Tutkittava ei saa vahingoittua fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti tutkimuksesta. Tutkijan on tutkimuksen aikana otettava huomioon tutkittavien ihmisarvo sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä suositettava, että tutkimus on tutkittaville vapaaehtoista ja sen voi halutessaan keskeyttää milloin tahansa. Tutkija tai tutkimus ei saa johdattaa tuloksia tutkijan haluamaan suuntaan eli tutkija ei saa manipuloida tutkittavia. Tutkimuksen tuoma hyöty tulisi olla suurempi, kuin haitta tutkimuksesta. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 27.)

Tutkimusaihetta valittaessa tulee ottaa huomioon, kuka aiheen haluaa ja miksi tutkimus tehdään. Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että se on yhteiskunnallisesti merkittävä. (Hirsjärvi., Remes & Sajavaara 2000, 26.) Tämä tutkimus sai idean tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta esimiesten osaamiseen leikkaussaliympäristössä. Aihe on työelämälähtöinen ja varmistus aiheen tärkeyteen tuli tutkijan ja leikkaussalihenkilökunnan välisissä keskusteluissa. Kyselylomake toteutettiin yhteistyössä ohjaavan opettajan ja palveluyksikön ylihoitajan kanssa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, sillä tutkittava joukko on laaja.

Tämän tutkimuksen yhteiskunnallinen merkittävyys tulee siitä, että ylipäätään esimiehiä ja heidän osaamistaan on tutkittu laaja-alaisesti. Leikkaussaliympäristössä esimiesten osaamista henkilökunnan näkemänä ei ole tutkittu ja tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ympäri maata yliopistosairaaloiden leikkausosastoilla. Hyötyarvo tutkitavalle sairaalalle tulee leikkaussaliesimiesten osaamisesta henkilökunnan näkemänä. Tutkimuksesta selviää, millaista osaamista tarvitaan henkilökunnan työssä viihtyvyyden parantamiseksi ja työssä pysymisen vahvistamiseksi.

Tutkimustyön etiikka käsittää tutkijan ja tutkimusorganisaation välisen suhteen sekä vastuun tulosten käytöstä. Molemmilla osapuolilla on oltava tietämys, mitä tutkimuksesta saatujen aineistojen tiedoista voidaan käyttää ja mitä ei. (Paunonen ym. 1998, 28.) Tähän tutkimukseen on saatu puolto Kuopion yliopistollisen sairaalan henkilöstöjohtajalta sekä päätös palveluyksikön ylihoitajalta. Eettisen toimikunnan lausuntoa ei tarvittu. Tutkimukseen saatu lupa on tutkimuksen liitteenä (liite 4).

Tutkijan ja tutkittavien suhde sekä aineiston keruu on otettava huomioon tutkimusta tehtäessä. Tutkittavalla on oikeus tietää osallistuessaan tutkimukseen, mitä tapahtuu. Tutkija ei saa paljastaa tutkimuksesta liikaa, jotta vältetään ristiriitatilanteita. Annettu tieto ei saa vaikuttaa tutkimustuloksiin tai tutkimuksen luotettavuuteen. (Paunonen ym. 1998, 29 - 30.) Tutkija toimii samassa työyksikössä

tutkittavien kanssa, joten suhde on kiinteä osapuolten välillä. Tutkija ei kertonut tutkimuksesta kuin välttämättömän tutkittaville ennen tutkimusta. Tutkija liitti kyselylomakkeeseen saatekirjeen (liite 1), jossa korostettiin vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta sekä tunnistamattomuutta. Tutkijat olivat vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen, joka tehtiin webropol-kyselynä. Tutkimuksen tuloksista ei voi päätellä vastanneiden henkilöiden henkilöllisyyttä ja näin vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa eikä heitä voi tunnistaa. Tutkimukseen liittyvä materiaali poistetaan webropolista tutkimuksen valmistuttua, näin varmistetaan vastaajien anonymiteetti.

Tutkimuksen tulokset tulee raportoida rehellisesti ja avoimesti niin, että tutkittava ei paljastu. Avoinuus tulosten julkaisussa edellyttää tutkijalta reilua objektiivisuutta. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa ei saa paljastua mitään sellaista, mikä mahdollisesti aiheuttaa hankaluuksia tutkimukseen osallistuneille. (Paunonen ym. 1998, 31.) Tutkija käyttää tulosten raportoinnissa suoria lainauksia avoimien kysymysten osalta, jotka kuvaavat hyvin henkilökunnan mielteitä. Lainauksista ei pysty tunnistamaan vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkijan mielestä suorat lainaukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja rehellisyyttä tulosten raportoinnissa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus on yksi hoitotieteen tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella tulosten luotettavuutena, sillä se on kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä asioita. Mittarin tulee rajata tutkittava käsite, erotella keskeisiä käsitteitä sekä kuvata tutkittavaa käsitettä oikein. Tutkimusongelmasta eli tutkittavasta asiasta on saatava tieto. (Paunonen ym. 1998, 206 - 207.) Tutkimuksen arvioinnin käsite validius (pätevyys) tarkoittaa, että mittarilla on kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, johon ei kuulu sattumanvaraiset tulokset. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Mittarin validiteetilla tarkastellaan, mittaako mittari sitä, mitä tuleekin mitata. Mittarin validiteettia voi arvioida esitestaamalla tutkimuslomaketta. Siten voidaan varmistaa mittarin toimivuus, loogisuus, ymmärrettävyys sekä käytettävyys. (Paunonen ym. 1998, 207.) Tämän tutkimuksen kyselylomake esitestattiin 5 leikkaussalisairaanhoitajalla. Esitestaajat eivät tuoneet kyselylomakkeesta esille ongelmia ja he ymmärsivät kysymykset niin, kuin tutkija oli ne tarkoittanut. Mittaria tulee käyttää oikeaan kohteeseen ja oikealla tavalla, jotta se tavoittaa mitattavan kohteen. Epäpätevyyttä voi aiheuttaa mittauksen ajankohta, epäonnistunut otanta tai tutkijan ja tutkittavan välinen suhde. Onnistuneen operationalisoinnin (käsitteen muuttaminen konkreettisesti mitattavaksi muuttujaksi ja mittausmenetelmän kehittäminen niille) tulos on validi mittari. Operationalisointi voi epäonnistua, jos tutkija ja tutkittava eivät ymmärrä asioita samalla tavalla, tutkijan kieli voi olla erilaista ja kulttuurin huomioiminen voi unohtua. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2008.)

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä oli selvittää, millaista osaamista leikkaussalisairaanhoitajat odottavat esimiehiltä. Tutkija onnistui saamaan vastauksen esimiesten osaamiseen, joten tutkimuksen validiteetti on onnistunut. Tutkimuksen vastausaika oli kaksi viikkoa. Pidentämällä tutkimusaikaa

olisi voinut tulla enemmän vastauksia ja silloin tulokset olisi voinut yleistää. Vastausprosentti on 43, joten siinäkin suhteessa luotettavuutta voidaan pitää kohtuullisena.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa mittarin johdonmukaisuutta. Täysin reliabiliteettiin mittariin ei vaikuta satunnaisvirheet eikä olosuhteet. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2008.) Reliabilius tarkoittaa mittarin kykyä antaa tuloksia, jotka eivät perustu sattumaan. Epätarkkuus mittarissa voi johtua itse mittarista tai mittarin käyttäjän epäjohdonmukaisuudesta. Mittarin reliabiliteettia arvioidaan kolmella osiolla, sisäisenä johdonmukaisuutena (konsistenssi), pysyvyytenä (stability) ja vastaavuutena (ekvivalenssi). (Paunonen ym. 1998, 209 - 210.) Kaksi osatekijää erotuu reliabiliteetissa: stabiliteetti (mittarin pysyvyys ajassa) ja konsistenssi (mittarin yhtenäisyys). Mikäli mittari on epästabiili, siinä näkyy olosuhteiden sekä tutkittavan mielialan satunnaisvirheiden vaikutukset. Konsistenssi on sitä, kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä ja kumpikin väittämäjoukko mittaa samaa asiaa. Mittarin ollessa sekä konsistentti että stabiili voi se silti mitata väärää asiaa. Mittarin on oltava myös validi. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2008.)

Kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti on korvattu vaikuttavuuden käsitteellä. Tämä tarkoittaa, että tutkija vakuuttaa tiedeyhteisön tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnot näkyväksi. Tutkijan on oltava avoin hankkiessa aineistoa sekä sen käsittelyssä. Aineistonkeruussa on oltava johdonmukainen. (Toikko & Rantanen 2009, 123 - 124.)

Tässä tutkimuksessa avoimia kysymyksiä käytettiin täydentämään vastausvaihtoehtoja. Vastaukset purettiin kohta kohdalta ja luokiteltiin samaa tarkoittaviin kohtiin. Luokitelluista ryhmistä tutkija teki tutkimuksen kannalta oleellisia lauseita. Tutkija teki vastauksista johtopäätökset, jotka on raportoitu tulokset osiossa kunkin kysymyksen lopussa. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada lisätietoa leikkauksalisairaanhoitajien mielteistä, sillä monivalinta ei antanut tuloksinvaraa kysymyksille. Avoimien kysymysten avulla saatiin paljon hyvää tietoa ja tutkimuksen luotettavuutta parantaa huomattavasti tuloksiin lisätyt suorat lainaukset.

Tutkimuksen tulosten analysointivaiheessa paljastui kysymyksen 31 (kehittäminen) vastausvaihtoehtoisissa ongelma. Kysymyksessä piti valita viisi tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymys olisi pitänyt jakaa kahteen erilliseen osaan, sillä kaksi vastaajaa oli joutunut valitsemaan kehityskeskustelut päästäkseen kyselyssä eteenpäin. He eivät olisi halunneet niitä valita. Tämä paljastui avoimen kysymyksen analysointivaiheessa. Tutkimustuloksia raportoitaessa nämä vastaukset on poistettu, jotta vääristynyttä tulosta ei raportoida. Tältä osin tutkimuskysymyksen asettelu on huono.

7.4 Jatkotutkimushaasteet

Esimiehiltä (osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja) odotetaan työskentelyn ja osaamisen alueella samanlaisia toimintoja. Henkilöstö odottaa esimiesten toiminnan olevan ammattitaitoista, hallittua ja oikeudenmukaista. Leikkaussalisairaanhoitajan työ on vaativaa osaamisen, kolmivuorotyön ja päivystyksen takia. Työhön perehtyminen kestää kauan ja henkilökunnan osaaminen pitää varmistaa, ennen kuin heidät voi ottaa kokonaan vahvuuteen. Perehtymiseen tulee panostaa, jotta perehtyjät saadaan sitoutettua työnantajaan. Näin voidaan varmistua, että yksikössä työskentelee ammattitaitoista henkilöstöä.

Esimiesten työ on haasteellista hallinnollisesti sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Leikkaussalissa työskentelee vahvoja ammattilaisia, jotka ovat valmiita muuttuviin tilanteisiin työssä ja sietävät työn aiheuttaman stressin. He odottavat esimiehiltä työn joustavuutta stressin lievittämiseksi. Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää, mitä leikkausyksikön esimiehet (osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat) pitävät tärkeänä oman työnsä hallinnassa. Mihin heillä on riittävästi aikaa ja mihin tarvitsevat enemmän aikaa. Kerkeävätkö tehdä kaiken, mitä heiltä odotetaan vai jääkö jokin osa-alue heikommalle tekemiselle.

LÄHTEET

- AIRU, Leena 2006. Strateginen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiesten näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.
- ALAJOKI, Markus & PARKKINEN, Niko 2013. Hyvinvoinnin merkitys esimiehen näkökulmasta. Opin-
näytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu.
- AROLA, Sami & JAKKULA, Teemu 2014. Kyselytyökimuksen toteuttaminen sähköisellä kyselyjärjes-
telmällä. Case: Raahen seutukunnan yritysbarometri. Opinnäytetyö. Tietojenkäsittelyn koulutusoh-
jelma. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu.
- DANO, Mariam & KURTI, Albulena 2015. Kehityskeskustelun merkitys työelämässä – työntekijän nä-
kökulmasta. Opinnäytetyö. Liiketalous. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila.
- FLETCHER, G. C. L., MCGEORGE, P., FLIN, R. H., GLAVIN, R. J. & MARAN, N. J. 2002. The role of
non-technical skills in anaesthesia: a review of current literature. *British Journal of Anaesthesia* 88
(3): 418 -29 (2002).
- FONG, Eric 2015. Nurse Stress and Burnout. Joanna Briggs institute. 01/02/2015.
- GARDEZI, Fauzia., LINGARD, Lorelei., ESPIN, Sherry., WHYTE, Sarah., ORSER, Beverly & BAKER,
Ross 2009. Silence, power and communication oin the operating room. *Journal of Advanced Nur-
cing*, 2009 Jul; 65 (7): 1390-9. (30 ref).
- HANDOLIN, Ville-Valtteri 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Liiketa-
loustiede. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- HEMINGWAY, Maureen., FREEHAN, Marion & MORRISSEY, Lisa 2010. Expanding the Role of Noncli-
nical Personnel in the OR. *AORN Journal*, 2010 Jun; 91 (6): 753-61. (7 ref).
- HIETAMÄKI, Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lää-
käreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatie-
teiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- HIRSJÄRVI, Sirkka., REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuor-
ren kirjapaino Oy.
- HOKKANEN, Minna 2008. Esimiestyön kehittämistarpeet asiantintijaorganisaatiossa kohteena Suo-
men ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry. Opinnäytetyö. Johdon assistenttityön ja kielten koulu-
tusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- HOLOPAINEN, Martti & PULKKINEN, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: SanomaPro.
- HONKALA, Salla 2015. Sisäisen viestinnän kehittäminen. Kone- ja Tuotantotekniikan koulutusohjel-
ma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.
- HYPPÄNEN, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- IKOLA-NORRBACKA, Rinna 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Eimiestyön ja hallinnon
eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- IKONEN, Heini & MURTOMÄKI, Johanna 2010. Osaamisen kehittäminen ja esimiestaidot logistiik-
kayrityksessä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.
- JALONEN, Jouko., HYNYNEN, Markku., VALANNE, Jukka & ERKOLA, Olli 1999. Suomen anesthesiolo-
giyhdistyksen anestesiatoimintaa koskevat suositukset vuodelta 1999. [viitattu 2015-09-02]. Saata-
vissa: http://www.say.fi/files/suomen_anesthesiologiyhdistyksen_suosituksset_vuodelta_1999.pdf
- JAUHIAINEN, Katri & KOSKINEN, Krista 2009. Hoitajien kokemuksia työnkierrosta perioperatiivisella
osastolla. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- JUUTI, Pauli & ROVIO, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Toim. Otava.

KAINULAINEN, Maria & KERKKÄINEN, Henna 2010. Motivoitunut henkilöstö, yrityksen parasta omaisuutta? Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

KAISTILA, Maijaliisa 2010. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. [viitattu 2015-08-14]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

KAMMONEN, Jaana 2008. Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen. Esimiehen ja yhteistyökumppanin näkökulma. Pro gradu – tutkielma. Hoitotieteen laitos. Hoitotyön johtaminen. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Kuopio.

KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

KANG, Evelyn., GILLESPIE, Brigid.M & MASSEY, Debbie 2014. What are the non-technical skills used by scrub nurses? An integrated review. ACORN: The Journal of Perioperative Nursing in Australia 2014 Summer; 27 (4): 16-25. (47 ref).

KANKKUNEN, Päivi & VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy.

KARJALAINEN, Tommi 2004. Esimiesten käsityksiä työssään vaadittavista taidoista. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustiede. Helsingin yliopisto.

KILPELÄINEN, Marja 2014. Vastuullisella työvuorosunnittelulla kohti työhyvinvointia. Pro gradu – tutkielma. Hallintotiede. Oulun yliopisto.

KORTE, Ritva., RAJAMÄKI, Aira., LUKKARI Liisa & KALLIO, Arja 1999. Perioperatiivinen hoito. 2. painos. Porvoo: Wernner Söderström Osakeyhtiö.

KUPIAS, Päivi & PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

KÄRKI-SUHONEN, Jaana., MANNINEN, Eija., KASTELLI, Eija., KAJALA, Riitta., NIKU, Riikka., TIIHONEN, Leena., AHOKANTO, Mirja., PULKKINEN, Birgit., HUOVINEN, Satu & SAARENKOSKI, Irina 2013. Apulaisosastonhoitajan tehtävät vuonna 2013 syyskuussa. Anestesia- ja leikkaustoiminta. Kys muistio.

LAAKSONEN, Hannele., NISKANEN, Jouni & OLLILA, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

LE, Long Khanh Dao 2014. Perioperative Nurse Surgeon's Assistant. The Joanna Briggs Institute. 15/10/2014.

LEPPÄNEN, Anri 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohtajien kuvaamana. Pro gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta / Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

LUKKARI, Liisa., KINNUNEN, Timo & KORTE, Ritva 2013. Perioperatiivinen hoitotyö. Helsinki: Sano-maPro Oy.

METROPOLIA 2013. Perioperatiivisen hoitotyön osaaja. 2.9.2013. [viitattu 2014-09-16]. Saatavissa: <http://opinto-opas-ops.metropolia.fi/index.php/fi/16188/fi/ops/OTSA09S/arkisto>

MITCHELL, Lucy & FLIN, Rhona 2008. The non-technical skills of theatre scrub nurses. Literature review. Journal of advanced nursing 63 (1) 15-24.

MOILANEN, Tero 2013. Esimiesviestintä johtamisen välineenä case Osuuskauppa Maakunta. Opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu.

MÄÄTTÄ, Maija 2008. Osastonhoitajan johtamistoiminta hoitohenkilökunnan arvioimana erikoissairaanhoidossa. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Kuopio.

NAKARI, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

- NEWLAND, Colleen 2007. The joys of perioperative nursing. Canadian Operating Room Nursing Journal, 2007 Jun; 25 (2): 20, 22-3, 25-8 passim. (19 ref).
- NIKULA, Merja 2011. Kehittämishanke työyhteisö-, alais- ja esimiestaidoista. Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen. YAMK Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö. Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu.
- NURMINORO, Seija 2012. Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä. Pro gradu -tutkielma. Hoitotyön johtaminen. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto.
- OJANEN, Laura 2009. Työhyvinvointia edistävä johtaminen. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- OVASKA, Anniina 2013. Hyvinvointia ja tuloksellisuutta työvuorosuunnittelulla. Opinnäytetyö. Kuntoutuksen koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- PAUNONEN, Marita & VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.
- PEKKANEN, Katja 2010. Terveystieteiden osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. YAMK Terveystieteiden koulutusohjelman opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu, Tikkurila.
- PIIRAINEN, Anna 2012. Työmotivaatio ja henkilökunnan motivointikeinot esimiestyössä. Pro gradu – tutkielma. Taloustieteen laitos. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.
- PIIRAINEN, Reetta & SUORANIEMI, Anu 2009. Perehdyttäminen perioperatiivisessa hoitotyössä. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu. Vaasa.
- PITKÄMÄKI, Päivi 2007. Sisäinen viestintä työyhteisössä – kohti parempaa viestintää. Opinnäytetyö-reportti. Liiketalous. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- POHJARANTA, Kirsi 2012. Palkitsemisen kokonaisuus ja sen kehittäminen. Opinnäytetyö YAMK. Bioalat ja liiketalous. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- PULKKINEN, Suvi 2010. Onnistuneen muutostoiminnan edellytykset. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila.
- PÄIVINEN, Ville 2010. Millä perusteella valmistuva sairaanhoitaja (AMK) valitsee tulevan työpaikkansa valmistumisen jälkeen? Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Otaniemi.
- RANTALA, Krista & SAUKKOLA, Eija 2010. Palkitseminen hoitotyössä osastonhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.
- RANTANEN, Pertti 2012. Hei haloo, tiedätkö? Ammatillisen opettajakoulutuksen kehittämishanke. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampere.
- RILEY, Robin & MANIAS, Elizabeth. 2006. Governing time in operating rooms. Journal of Clinical Nursing. 15: 546-553.
- ROBERTS, Peter., ALHAVA, Esko., HÖCKERSTEDT, Krister & LEPPÄNIEMI, Ari 2010. Kirurgia. Helsinki: Duodecim.
- SAIRAANHOITAJAN EETTISET OHJEET 2014. [viitattu 2015-09-01]. Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/amatillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet/>
- SALONIEMI, Marketta 2012. Osastonhoitajan työssä tarvittava osaaminen. Opinnäytetyö. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK. Terveystieteiden koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- SANDELL, Pyry., TASSIA, Markus & VAINIKAINEN, Jocke 2013. Täydennyskoulutus sairaanhoitajien osaamisen ylläpitäjänä. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

- SILÉN-LIPPONEN, Marja 2005. Teamwork in Operating Room Nursing. Conceptual Perspective and Finnish, British and American nurses' and Nursing Students' Experiences. Department of Nursing Science. Kuopion yliopisto.
- SIPPONEN, Heidi 2011. Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen, case: hotellin vastaanotto. Opinnäytetyö. Matkailun koulutusohjelma. Saimaan ammattikorkeakoulu. Imatra.
- SUOMINEN, Tiia & SUONPERÄ, Teemu 2011. Aineellinen palkitseminen motivoinnin jäsittoutumisen välineenä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.
- SUONSIVU, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.
- SYRJÄNEN, Mirja 2000. Apulaisosastonhoitajana Kuopion Yliopistollisessa sairaalassa. Apulaisosastonhoitajan tehtävät, vastuu, asiantuntijuus ja täydennyskoulutustarve. Kuopion Yliopistollinen sairaala. Anestesiologian ja tehohoidon klinikka. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja. Kuopio.
- TAMMINEN, Johanna 2012. Sairaanhoitajien näkemyksiä seikoista joilla on merkitystä työpaikka valittaessa – kysely Kouvolan kaupungin eri yksiköiden vuosin 2006 – 2012 valmistuneille sairaanhoitajille. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Kymenlaakson ammatikorkeakoulu. Kotka.
- TENGVALL, Erja 2010. Leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatillinen pätevyys. Kyselytutkimus leikkaus- ja anestesiahoitajille, anestesiologeille ja kirurgeille. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.
- TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- TURUNEN, Hanna 2011. Osastonhoitaja – vetovoimainen lähijohtaja. Pro gradu – tutkielma. Hoitotiede. Hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopio.
- VAHALA, Hanna 2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liikeroimintaosaamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- VILKKA, Hanna 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [viitattu 2015-09-02]. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Toim. Helsinki: Edita publishing Oy.
- YAMAGUCHI, Satomi 2004. Nursing culture of an operating theater in Italy. Nursing & Health Sciences, 2004 Dec;6 (4): 261-9. (39 ref).
- YHTEISKUNTATIEEELLINEN TIETOARKISTO 2011. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvantiMOTV. [viitattu 2015-04-26]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>
- YHTEISKUNTATIEEELLINEN TIETOARKISTO 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvantiMOTV. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. 2.7.2008. [viitattu 2015-09-12]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>
- WEBROPOL 2012-06.20. [viitattu 2015-09-01]. Saatavissa: <http://www.webropol.fi/>

LIITTEET

LIITE 1. TUTKIMUSKYSELYN SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa ylempää tutkintoa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Taustaltani olen anestesiasairaanhoitaja ja teen opinnäytetyönä tutkimusta, mitä leikkaussalisairaanhoitajat odottaa lähiesimieheltä. Tutkimuksella kartoitetaan lähiesimiesten työskentelyssä tarvittavaa osaamista sairaanhoitajan näkemänä.

Kysely on määrällinen tutkimus ja toteutetaan webropol -ohjelmalla. Kyselyyn osallistuminen edellyttää kyselyyn vastaamista oheisen linkin kautta. Osallistuminen kyselyyn on vaapaaehtoista ja luotamuksellista. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä. Kyselyyn on aikaa vastata kaksi viikkoa.

Kyselyyn menee aikaa noin 15 minuuttia.

Kyselyyn pääset klikkaamalla linkkiä

<https://www.webpolsurveys.com/R/0CE84B7990BBB9D5.par>

Ystävällisin terveisin

Jaana Kaikkonen

Savonia Yamk, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Jaana.S.Kaikkonen@edu.savonia.fi tai jaana.kaikkonen@kuh.fi

p. xxx xx xx xxx

LIITE 2. TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Kyselylomake: Mitä leikkaussalisairaanhoitajat odottavat lähiesimiehiltä.

(Oh ja Aoh) Kysin leikkausyksiköt 4301, 4302, 4303, 4304, 4305, 4311

1. Sukupuoli

1. Nainen
2. Mies

2. Ikä

1. 20-30 v
2. 31-40 v
3. 41-50 v
4. 51-60 v
5. yli 60 v

3. Työvuodet leikkaus- tai anestesiahoitajana / leikkaus- ja anestesiahoitajana

1. alle 1 v
2. 1-3 v
3. 4-6 v
4. 7-10 v
5. 11-15 v
6. 16-20 v
7. yli 20 v

4. Toimin

1. Anestesiahoitajana
2. Leikkaushoitajana (instrumentoiva/passari)
3. Anestesia- ja leikkaushoitajana

5. Millaista tulisi **osastonhoitajan** osaaminen olla?

(Valitse viisi (5) tärkeintä siten, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Johtaa ja organisoii hyvin työyksikköä
2. Tuntuu käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimien toimintaan ja arkeen
3. Edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista ja ohjaa esimerkillisellä toiminnallaan työntekoa
4. Uskaltaa olla esimies ja tehdä päätöksiä
5. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
6. Osaa organisoida omat työnsä
7. Kannustaa työntekijöitä työssään
8. On avoin työasioissa
9. Häntä kunnioitetaan ja häneen luotetaan työyhteisössä
10. On helposti lähestyttävä

6. Millaista tulisi **osastonhoitajan** osaaminen olla?

(Valitse viisi (5) tärkeintä rastittamalla)

1. Hänellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
2. On reilu, kohtelee tasa-puolisesti ja on oikeudenmukainen työyhteisössä
3. Puuttuu epäkohtiin ja ristiriitatilanteisiin sekä ilmaisee mielipiteensä
4. Perustelee päätöksentekonsa ja on johdonmukainen
5. Sietää toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta
6. Antaa rakentavaa ja positiivista palautetta
7. Kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta
8. Tiedottaa kattavasti henkilöstöä koskevista päätöksistä
9. On aidosti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja työskentelystä
10. Panostaa työhyvinvointiin
11. On kiinnostunut työhön sitouttamisesta

7. Onko vielä jotain, millaista osaamista haluaisit osastonhoitajalla olevan?

8. Millaista osaamista **apulaisosastonhoitajalla** tulisi olla?

(Valitse viisi (5) tärkeintä siten, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Johtaa ja organisoii hyvin yksikköäni
2. Tuntee käytännöntyön ja hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimini toimintaan ja arkeen
3. Edistää omalla toiminnallaan perustehtävän toteuttamista
4. Ohjaa omalla toiminnallaan esimerkillisesti työntekoa
5. Uskaltaa olla lähiesimies ja tehdä päätöksiä
6. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
7. Osaa organisoida työt
8. Kannustaa työntekijöitä työssään
9. On avoin, rehellinen ja oikeudenmukainen työasioissa
10. Häntä kunnioitetaan ja häneen luotetaan työyhteisössä

9. Millaista osaamista **apulaisosastonhoitajalla** tulisi olla?

(Valitse viisi (5) tärkeintä rastittamalla)

1. On helposti lähestyttävä
2. Hänellä on hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
3. Puuttuu epäkohtiin ja ristiriitatilanteisiin sekä ilmaisee mielipiteensä
4. Perustelee päätöksentekonsa ja on johdonmukainen
5. Sietää toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta
6. Antaa rakentavaa ja positiivista palautetta
7. Kunnioittaa työyhteisön erilaisuutta
8. Tiedottaa työyhteisölle riittävästi asioista
9. Tiedottaa kattavasti henkilöstöä koskevista päätöksistä
10. On aidosti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja työskentelystä
11. Panostaa työhyvinvointiin

10. Onko vielä jotain, millaista osaamista haluaisit apulaisosastonhoitajalla olevan?

11. Minkälaista osaamista odotat **osastonhoitajan** työskentelyssä olevan?

(Valitse viisi (5) tärkeintä siten, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Tietää omat työtehtävänsä
2. Hallitsee omat työtehtävänsä
3. Hoitaa omat vastuualueensa
4. On kiinnostunut omasta työstään
5. Arvostaa omaa työtään
6. Hänestä työ on mielekästä
7. On avoin uusille ehdotuksille
8. Käyttää resurssejaan oikein
9. Tukee päätöksiäni työskentelyssä
10. Arvostaa osaamistani

12. Minkälaista osaamista odotat **osastonhoitajan** työskentelyssä olevan?

(Valitse viisi (5) tärkeintä rastittamalla)

1. Antaa mahdollisuuden osaamisen vahvistamiseen (työkierto, koulutus)
2. Antaa palautetta kehittymisestääni
3. Ymmärtää kodin ja työn yhteensovittamisen
4. Hallitsee käytännön työt työyksikössäni
5. Osallistaa minua yksikön toimintaan
6. Kannustaa työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen
7. Hänellä on tarvittaessa minulle aikaa
8. On läsnä arjessa, jossa työtä tehdään
9. Ohjaa ja motivoi työskentelyäni
10. On empaattinen ja osaa asettua työntekijän asemaan

13. Minkälaista osaamista odotat **apulaisosastonhoitajan** työskentelyssä olevan?

(Valitse viisi (5) tärkeintä siten, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Tietää omat työtehtävänsä
2. Hallitsee omat työtehtävänsä
3. Hoitavaa omat vastuualueensa
4. On kiinnostunut omasta työstään
5. Arvostaa omaa työtään
6. Hänestä työ on mielekästä
7. On avoin uusille ehdotuksille
8. Käyttää resurssejaan oikein
9. Tukee päätöksiäni työskentelyssä
10. Arvostaa osaamistani

14. Minkälaista osaamista odotat **apulaisosastonhoitajan** työskentelyssä olevan?

(Valitse viisi (5) tärkeintä rastittamalla)

1. Antaa mahdollisuuden osaamisen vahvistamiseen (työkierto, koulutus)
2. Antaa palautetta kehittämisestäni
3. Ymmärtää kodin ja työn yhteensovittamisen
4. Hallitsee käytännön työt työyksikössäni
5. Osallistaa minua yksikön toimintaan
6. Kannustaa työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen
7. Hänellä on tarvittaessa minulle aikaa
8. On läsnä arjessa, jossa työtä tehdään
9. Ohjaa ja motivoi työskentelyäni
10. On empaattinen ja osaa asettua työntekijän asemaan

15. Onko vielä jotain, mitä lähiesimiesten työskentelyssä pitäisi olla?

16. Minkälaista osaamista odotat esimiehillä olevan **perehdyttämisessä**?

(Valitse kolme (3) tärkeintä rastittamalla)

1. Esimies tuntee työyksikköni perehdyttämiskäytännön
2. Esimies on aidosti kiinnostunut perehtymisen onnistumisesta
3. Työyksikössäni on mahdollisuus osallistua oman perehdytyksen suunnitteluun
4. Perehtymiselle on tarpeeksi aikaa työyksikössäni
5. Työyksikköni perehdytys on onnistunut
6. Työhön perehtymistä kiirehditään työyksikössäni

17. Onko vielä jotain osaamista, mitä esimiesten tulisi ottaa huomioon henkilökunnan perehdyttämisessä?

18. Minkälaista osaamista odotat esimiehillä olevan **työnjaossa**?

(Valitse kaksi (2) tärkeintä rastittamalla)

1. Esimiehet hallitsevat päivittäisen työnjaon
2. Esimiehet kuuntelevat toiveitani päivittäistä työnjakoa suunnitellessaan
3. Saan vaikuttaa seuraavan päivän työnjakoon
4. Työtä on oikeassa suhteessa jaksamiseeni

19. Minkälaista osaamista odotat esimiehillä olevan **työvuorosuunnittelussa**?

(Valitse kolme (3) tärkeintä rastittamalla)

1. Saan vaikuttaa työvuoroihini
2. Haluaisin vaikuttaa enemmän työvuoroihini
3. Työvuorotoiveitani kunnioitetaan
4. Työvuorosuunnittelun pitäisi olla autonomista
5. Työvuorosuunnittelu on onnistunut

20. Millaista osaamista esimiehillä tulisi olla työnjaossa ja työvuorosuunnittelussa?

21. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **vastuualueista**?

(Valitse tärkein rastittamalla)

1. Tuntevat vastualueeni
2. Tietävät vastualueeni työtehtävät
3. Järjestävät aikaa hoitaa vastualueen tehtäviä

22. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **työorganisoinnissa**?

(Valitse kaksi (2) tärkeintä rastittamalla)

1. Osaavat organisoida työtehtäviä
2. Organisoivat työtehtävät järkevästi
3. Mielestäsi työtehtävät on jaettu tasapuolisesti
4. Koen saavasi vaikuttaa työtehtäviini

23. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **delegoinnissa**?

(Valitse tärkein rastittamalla)

1. Henkilökunnalle tulisi delegoida tehtäviä
2. Minulle tulisi delegoida tehtäviä
3. Henkilökunnalle tulisi jakaa vastuuta

24. Haluaisitko esimiehillä olevan vielä jotain muuta osaamista vastuualueissa, työorganisoinnissa ja delegoinnissa?

25. Minkälaista osaamista esimies tarvitsee **tiedottamisessa**?

(Valitse kolme (3) tärkeintä rastittamalla)

1. Asioista tiedotetaan tarpeeksi nopeasti
2. Työyksikön tiedotustapa on toimiva
3. Tiedottaminen on selkeää
4. Tieto saavuttaa henkilöstön
5. Tietoa on riittävästi saatavilla
6. Tietoa ei salata
7. Saan riittävästi tietoa työyksikön toimintaan liittyvistä asioista
8. Saan esimiehiltä riittävästi tietoa minua ja työtehtäviäni koskevista asioista

26. Millaista osaamista esimiehillä tulisi olla tiedottamisessa?

27. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **motivoinnissa ja kannustamisessa**?

(Valitse neljä (4) tärkeintä siten, että tärkein on numero 4 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Esimiesten tulisi motivoida työntekijöitä
2. Minua tulisi motivoida enemmän
3. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä
4. Minua tulisi kannustaa enemmän
5. Esimiesten tulisi motivoida minua työssä jaksamiseen
6. Esimiesten tulisi kannustaa minua työntekoon
7. Koen saavani tarpeeksi kannustusta esimiehiltäni

28. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **palkitsemisessa**?

(Valitse kaksi (2) tärkeintä rastittamalla)

1. Työyksikössäni tulisi olla erillinen palkitsemisjärjestelmä
2. Erillinen palkitsemisjärjestelmä kannustaisi jaksamaan
3. Erillinen palkitsemisjärjestelmä motivoisi jaksamaan
4. Esimiesten tulisi kannustaa palkitsemalla

29. Millaista osaamista esimiehillä pitäisi olla motivoinnissa ja kannustamisessa?

30. Mitä mielestäsi kannustava palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään?

31. Minkälaista osaamista esimiehillä pitäisi olla **kehittämisessä**?

(Valitse viisi (5) tärkeintä rastittamalla)

1. Minulla on mahdollisuus kehittyä työtehtävissäni
2. Koen, että työntekijöiden antamat kehitysideat otetaan huomioon
3. Koen saavani työstä tarpeeksi palautetta esimiehiltä
4. Haluaisin saada enemmän palautetta työstäni
5. Työyksikössä käydään järjestelmällisesti kehityskeskusteluja
6. Koen saavani hyötyä kehityskeskusteluista
7. Pidän kehityskeskusteluja tärkeänä kehittymiseni kannalta
8. Koen kehityskeskustelut tärkeänä osana työssä kehittymistä

32. Tuleeko mieleesi jotain osaamista, mitä esimiehillä tulisi olla kehittämisessä?

33. Minkälaista osaamista esimiehillä tulisi olla **työyhteisön hyvinvoinnista**?

(Valitse viisi (5) tärkeintä siten, että tärkein on numero 5 ja vähiten tärkein on numero 1)

1. Työyhteisössä on avoin ilmapiiri
2. Olen tyytyväinen työpaikan työilmapiiriin
3. Työyhteisössä on keskusteleva ilmapiiri
4. Työyhteisön ilmapiiriä pitäisi parantaa
5. Minulla on mahdollisuus esittää omat näkemyksesi yhteisissä tilaisuuksissa
6. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön
7. Pystyn vaikuttamaan työtäni koskevaan päätöksentekoon
8. Tunnen kuuluvani työyhteisöön
9. Minut otetaan vakavasti työyhteisössäni
10. Työtäni arvostetaan ja siitä palkitaan
11. Lähiesimiesten keskinäinen yhteistyö toimii hyvin ja he arvostavat toistensa työtä

34. Millaista osaamista esimiehillä tulisi olla työyhteisössä?

35. Millaiseen osaamiseen esimiesten tulisi panostaa?

36. Millaisia työtapoja esimiesten pitäisi käyttää johtamisessa?

LIITE 3. TUTKIMUSLUVAN SAATEKIRJE

Hei,

Olen suorittamassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa johtamisopinnoissa Savonia ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, 90 op.

Aloitin opinnot syksyllä 2013 ja suunniteltu valmistumisaika on joulukuussa 2015.

Teen opinnäytetyön (30 op) siitä, mitä ominaisuuksia leikkaussalisairaanhoitajat odottavat esimiehiltä. Tutkimus on määrällinen webropol - ohjelmalla tehtävä. Tutkittavat ovat leikkaussalisairaanhoitajia (anestesiahoitajat ja leikkaushoitajat). Yksiköt, joihin tutkimus kohdistuu ovat Puijon sairaalassa: Ly 1, Ly 2, Ly 4 ja päiväkirurgia sekä Tarinan ja Varkauden sairaalat.

Esimiehinä tutkimuksessa käsittelen apulaisosastonhoitajia, osastonhoitajia ja ylihoitajaa. Olen keskustellut oman alueeni ylihoitaja Minna Mykkäsen kanssa opinnäytetyöstä ja hän on antanut oman hyväksyntänsä tutkimukselle. Nyt tarvitsen tutkimusluvan suorittaakseni tutkimuksen. Tutkimusaika sairaalassa on 1.9 – 31.12.2014. opinnäytetyön annan Kuopion yliopistollisen sairaalan käyttöön.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat Eija Manninen, apulaisosastonhoitaja 4302 sekä Sinikka Tuomikorpi, opettaja Savonia AMK.

Ystävällisin terveisin

Jaana Kaikkonen, sairaanhoitaja 4302



Nro _____ / 20 _____

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa ”Opiskelijoiden opinnäytetyöt KYSissä”. Hakemukseen liitetään opinnäytetyön suunnitelma aineistonkeruulomakkeineen, saatteineen ja rahoitussuunnitelma.

HAKIJA

Opinnäytetyön tekijä(t)

Jaana Kaikkonen

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Opiskelupaikka



AMK mikä

Savonia



muu mikä

Suoritettava tutkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK

OPINNÄYTETYÖ

Opinnäytetyön nimi

Mitä ominaisuuksia leikkaussalisairaanhoitajat odottavat esimieheltä. Kuopion yliopistollisen sairaalan klinisten tukipalveluiden palvelualueella käsittäen apulaisosastonhoitajat, osastonhoitajat ja ylihoitajan.

Opinnäytetyön lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)

Selvitetään leikkaussalisairaanhoitajien käsityksiä esimiesten valmiuksista hoitaa johtotehtäviä leikkausyksiköissä. Miten leikkaussalisairaanhoitajat kokevat esimiehen työnkuvan ja mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia hoitajat arvostavat ja edellyttävät esimiehiltä. Esimiesten työnkuvan kartoitus; tarvitaanko substanssiosaamista ja miten hyvin osaaminen vastaa hoitajien käsitystä esimiehen työstä ja työn hallittavuudesta. Tutkimus kohdistuu anestesia- ja leikkaussairaanhoitajiin Puijon-, Varkauden ja Tarinan sairaaloissa. Hoitajia on noin 300. Määrällinen tutkimus toteutetaan sähköisellä Webropol kyselyllä syksyn 2014 aikana.

Opinnäytetyö on



amk-tutkinto



muu, mikä

Opinnäytetyön kokonaisaikataulu

1.5.2014-31.12.2015

Aikataulu KYSissä

1.9-31.12.2014

Kustannukset



Arvio KYSille koituvista kustannuksista

€

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.

☒ Ei aiheuta kustannuksia KYSille

Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto

☐ annettu ☐ käsittelyssä ☒ ei ole haettu

Toimikunta _____ Lausunto nro _____ pvm _____

Johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten

pvm _____

☐ annettu ☐ käsittelyssä ☒ ei ole haettu

Henkilöstöjohtajan puolto henkilökuntaa koskevia opinnäytetöitä varten

pvm 28.4.14 Jukka

☒ annettu ☐ käsittelyssä ☒ ei ole haettu

Opinnäytetyön tuotoksen käyttöoikeus luovutetaan KYSille

☒ kyllä ☐ ei

ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS

Allekirjoittaneet opinnäytetyöntekijät sitoutuvat noudattamaan palveluyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta ja lähettämään valmiin opinnäytetyön yksikköön, jossa tutkimus on tehty, sekä luvan myöntäjälle.

16 / 4 / 2014

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Jaana Kaikkonen

Nimen selvennys

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT

Ohjaajan allekirjoitus

Eija Manninen

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti

Ohjaajan allekirjoitus

Sinikka Tuomikorpi

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti

Savonia Amk

014 7356605

PÄÄTÖS

☒ Myönnän tutkimusluvan

opinnäytetyölle: Mitä ominaisuuksia leikkaussalihoitajat odottavat esimiehiltä

☒ Palveluyksikön / -alueen ylihoitajan päätös nro

47/2014

71 1020 14

Minna Mykkänen

Allekirjoitus

MINNA MYKKÄNEN

Nimen selvennys

YHTEYSHENKILO KYSISSÄ (Palveluyksikön /-alueen ylihoitaja)

Minna Mykkänen

Nimi

minna.mykkanen@kuh.fi

S-posti

1221P anesesia- ja leikkaustoiminnan yhteistyökustannukset

Työyksikkö

Puhelin

LIITTEET

☐ Opinnäytetyön suunnitelma

_____ sivua

☐ Rahoitussuunnitelma

_____ sivua

☐ Muita liitteitä

_____ sivua

Opinnäytetyön ohjaussopimus

LIITE 5. TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimussuunnitelma

Tekijä

Jaana Kaikkonen, Savonia ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämissen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Tutkimuksen nimi

Mitä ominaisuuksia leikkaussalisairaanhoitajat odottavat esimiehiltä? Tutkimuksen tarkoittamat esimiehet ovat Kuopion yliopistollisen sairaalan kliinisten tukipalveluiden leikkausyksiköiden apulaisosastonhoitajat, osastonhoitajat ja ylihoitaja. Kysely tehdään sähköpostikyselynä webropol – ohjelmalla syksyn 2014 aikana.

Tutkimustyön tausta

Tutkimuksen avulla kartoitetaan leikkaussalisairaanhoitajien (leikkaushoitajat ja anestesiahoitajat) odotuksia esimiesten valmiuksiin hoitaa esimiestehtäviä. Tutkitaan sairaanhoitajan näkemyksiä esimiesten henkilökohtaisista ominaisuuksista henkilöstöjohtamiseen, talousjohtamiseen ja kehittämisjohtamiseen. Tutkimuksessa kartoitetaan esimiehen klinisen osaamisen merkitystä leikkaussalisairaanhoitajan näkökulmasta.

Tutkimustyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ominaisuuksia tai valmiuksia leikkaussalisairaanhoitajat pitävät tärkeinä esimiehen työssä. Tarkoitus on löytää tietoa esimiehille, millaisia ominaisuuksia leikkaussalisairaanhoitajat arvostavat / tarvitsevat esimieheltä.

Tutkimuskysymys

Mitkä esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet tai valmiudet hoitaa tehtävää ovat tärkeitä leikkaussalisairaanhoitajan näkemänä. Mitkä ovat ne tärkeät tekijät henkilöstön näkemänä, joihin kiinnittämällä huomiota, esimies voi parantaa omaa osaa-

mistaan henkilöstön työssä viihtyvyyden-, jaksamisen-, ja pysyvyyden parantamiseksi.

Tutkimuskohteen kuvaus ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuskohde määräytyy tutkimuskysymyksen mukaisesti, eli tutkimuskohteena on Kuopion yliopistollisen sairaalan leikkausyksiköiden anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajat (n = n.300). Tutkimustyön menetelmänä tutkija käyttää määrällistä (kvantitatiivista) menetelmää kyselylomakkeella, jota täydennetään muutamalla tarkentavalla kysymyksellä.

Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen toteuttamiselle on haettu lupa Kuopion yliopistollisen sairaalan henkilöstöjohtaja Pekka Poikolaiselta. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti säilyy, koska kysely toteutetaan webropol – ohjelmalla sähköisesti ja kysymyksiin vastataan nimettömänä. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Vastauksia käsittelee ainoastaan tutkija. Valtioneuvoston asetuksen (352/2003) mukaisesti tämän tutkimuksen avulla tutkija saa lisää valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvissä asiantuntijatehtävissä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyödyllistä tietoa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin organisaatiolle.

Tutkimustyön aikataulu (työn toteuttaminen ja raportointi)

Webropol – kysely lähetetään sähköpostilla leikkaussalisairaanhoitajille syksyllä 2014. Kyselyyn on mahdollista vastata kahden kuukauden ajan. Vastausten analysointi ja tulosten purkaminen tapahtuu keväällä 2015. Opinnäytetyö valmistuu joulukuussa 2015.

Jaana Kaikkonen

Leikkausyksikkö, 4302